DALE CARNEGIE (pe numele lui real Dale Carnegey) s-a născut la 24 noiembrie 1888 la o fermă săracă din Missouri și s-a stins din viață la 1 noiembrie 1955, la Forest Hills, New York. Este considerat cel mai mare autor de literatură motivațională.

După absolvirea colegiului, a lucrat ca agent de vânzări în Nebraska și a obținut câteva roluri ca actor la New York. Dezamăgit de ceea ce făcea și de traiul modest, caută o soluție și realizează că o diplomă de absolvent al State Teachers College din Warrensburg, Missouri, secția Pedagogie, i-ar putea înlesni accesul la o catedră. Este angajat de Young Men Christian Association să predea cursuri serale pentru adulți despre o temă aleasă chiar de el: vorbirea în public, domeniu în care se pregătise și obținuse rezultate de-a lungul anilor. Astfel începe faimoasa carieră de conferențiar și de autor de mare succes a lui Dale Carnegie.

Cursurile sale de la Y.M.C.A. au înregistrat un succes imediat și Dale Carnegie avea să conferențieze cu sălile pline. Începe să publice diverse broșuri în care-și prezintă în mod sistematizat metodele de învățare; în 1926, acestea vor fi adunate într-o carte despre vorbirea în public: *Public Speaking: A Practical Course for Business Men.*

În 1936, Dale Carnegie publică *How To Win Friends and Influence People*, carte ce a înregistrat imediat după publicare un succes răsunător. De-a lungul anilor, această lucrare s-a vândut în mai bine de 44 de milioane de exemplare. Ea a fost tradusă în aproape toate limbile pământului, iar în limba română a apărut în 1997 la Curtea Veche Publishing sub titlul *Secretele succesului. Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influent.* Aici, Dale Carnegie aduce în lumină unul dintre aspectele puțin cunoscute la acea vreme ale psihologiei umane: rolul determinant al atitudinii individuale în condiții de stres. O altă lucrare a lui, publicată în 1948, este *How to Stop Worrying and Start Living*, apărută și în limba română la Curtea Veche Publishing în anul 2000 și reeditată în 2007 sub titlul *Lasă grijile, începe să trăiești* — o colecție de sfaturi de bun-simț și foarte la îndemână prin care putem preveni stresul. Dintre cărțile lui Dale Carnegie, aceasta a avut cel mai mare succes în Europa.

Pe Dale Carnegie îl regăsim în topul celor mai bine vânduți autori din toate timpurile. La jumătate de veac de la moartea lui, atât scrierile, cât și cursurile sale sunt la fel de solicitate ca în primii ani după lansare.

Eforturile lui Dale Carnegie de răspândire a unor metode prin care oamenii să învețe să-și optimizeze relațiile cu semenii și cu lumea au fost preluate de Fundația Carnegie. Cursurile pe care însuși Carnegie le-a inițiat și predat sunt frecventate și astăzi de mii de oameni din întreaga lume, probându-și astfel actualitatea și utilitatea. Ele sunt esențiale și în fapt obligatorii pentru toți cei care doresc să ocupe posturi importante în ierarhiile companiilor occidentale.

DALE CARNEGIE

Secretele succesului

Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influenți

Ediție revizuită

Traducere de
MARIUS CHITOȘCĂ

Curtea Veche

BUCUREȘTI, 2010

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
CARNEGIE, DALE
Secretele succesului: cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influent /
Dale Carnegie; trad.: Marius Chitoşcă Bucureşti: Curtea Veche
Publishing, 2010
ISBN 978-973-669-950-4

I. Chitoşcă, Marius (trad.)

159.923.2

Coperta: GRIFFON AND SWANS
www.griffon.ro

DALE CARNEGIE
How to Win Friends and Influence People (Revised Edition)

ISBN 978-973-669-950-4

Această carte este dedicată unui bărbat
care nu are nevoie să o citească:
prietenului meu drag
HOMER CROY

PREFAŢĂ LA EDIŢIA REVIZUITĂ

Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi a fost publicată întâia oară în 1937, într-un tiraj de doar 5 000 de exemplare. Nici Dale Carnegie, nici editorii săi de la Simon and Schuster nu au anticipat că vor vinde mai mult. Spre uimirea lor, cartea a devenit, peste noapte, o senzaţie, iar presele de tipar au scos ediţie după ediţie, pentru a ţine pasul cu cererea tot mai mare din partea publicului. Acum, volumul *Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi* şi-a ocupat locul în istoria editorială ca unul dintre cele mai influente bestselleruri din toate timpurile. A atins un punct sensibil şi a satisfăcut o nevoie umană care a fost mai mult decât un fenomen capricios al vremurilor de după Marea Depresie, dovadă fiind vânzările neîntrerupte, după aproape o jumătate de secol.

Dale Carnegie spunea că e mai uşor să câştigi un milion de dolari decât să formulezi o frază în limba engleză. *Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi* a devenit o astfel de frază, citată, parafrazată, parodiată, utilizată în numeroase contexte, de la cel al benzilor desenate pe teme politice şi până la romane. Cartea în sine a fost tradusă în aproape toate limbajele scrise cunoscute. Fiecare generaţie a redescoperit-o şi a considerat-o a fi relevantă.

Ceea ce ne face să întrebăm: de ce să revizuieşti o carte care şi-a dovedit şi continuă să-şi dovedească atractivitatea universală? De ce să corectezi succesul?

Pentru a răspunde la această întrebare, trebuie să conştientizăm faptul că însuşi Dale Carnegie a fost un revizor neobosit al propriilor sale lucrări. *Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi* a fost

scrisă cu scopul de a fi folosită ca manual pentru cursurile susţinute sub titlul „Discursul Eficient şi Relaţiile Umane" şi este încă utilizată în acele cursuri. Până la moartea sa, în 1955, Dale Carnegie şi-a îmbunătăţit şi şi-a revizuit constant cursul în sine, pentru a-l face aplicabil la nevoile în dezvoltare ale unui public tot mai numeros. Nimeni altul nu a fost mai sensibil la schimbările de zi cu zi în viaţa modernă decât Dale Carnegie. El şi-a optimizat şi şi-a rafinat constant metodele de predare, actualizându-şi de mai multe ori cartea despre discursul eficient. Dacă ar fi trăit mai mult, şi-ar fi revizuit volumul *Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi* pentru a reflecta mai bine schimbările care au avut loc în lume începând din anii '30 ai secolului trecut.

Multe dintre numele celor amintiţi între copertele acestei cărţi, bine ştiute la momentul primei sale publicări, nu mai sunt recunoscute de cititorii de azi. Anumite exemple şi fraze par la fel de bizare şi demodate în climatul nostru social ca cele din romanele victoriene. Mesajul important şi impactul general al cărţii sunt astfel diminuate din acest punct de vedere.

Prin urmare, scopul acestei ediţii revizuite este să limpezească şi să întărească, pentru cititorul zilelor noastre, mesajul cărţii, fără a-i altera conţinutul. În afara faptului că am tăiat unele fragmente şi că am adăugat ceva mai multe exemple contemporane, nu am „modificat" *Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi*. Stilul alert, plin de vervă al lui Carnegie este intact — a fost păstrat chiar şi jargonul anilor '30. Dale Carnegie a scris precum a vorbit, într-o manieră extrem de exuberantă, colocvială şi conversaţională.

Astfel, vocea sa încă ni se adresează cu forţa pe care a avut-o dintotdeauna, în carte şi în restul lucrărilor sale. Cursurile lui Carnegie sunt predate în întreaga lume foarte multor oameni, numărul acestora fiind în creştere de la an la an. Iar alte mii citesc şi studiază *Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi* şi sunt inspiraţi să pună în practică principiile conţinute în volum, pentru a-şi îmbunătăţi calitatea vieţii. Tuturor acestora le oferim prezenta ediţie revizuită în spiritul şlefuirii şi rafinării unui instrument deja bine cizelat de autor.

Dorothy Carnegie
(Doamna Dale Carnegie)

CUM ŞI DE CE A FOST SCRISĂ ACEASTĂ CARTE

de Dale Carnegie

Pe durata primilor treizeci şi cinci de ani ai secolului XX, editurile americane au publicat peste 200 000 de cărţi diferite. Cele mai multe dintre ele au fost teribil de plicticoase şi multe s-au dovedit eşecuri financiare. „Multe" am zis? Directorul uneia dintre cele mai mari edituri din lume mi-a mărturisit că această companie, după şaptezeci şi cinci de ani de experienţă în domeniu, încă mai pierdea bani în cazul a şapte din opt cărţi publicate.

Prin urmare, de ce mă încumet să scriu o altă carte? Iar după ce am scris-o, de ce ar trebui ca tu să te deranjezi să o citeşti?

Ambele întrebări sunt îndreptăţite şi voi încerca să le ofer un răspuns.

Din anul 1912, predau cursuri oamenilor de afaceri newyorkezi. La început, doar în forma discursului public — prelegeri destinate să-i instruiască pe adulţi ca, prin intermediul experienţei concrete, să gândească pe cont propriu şi să îşi exprime ideile cu mai multă claritate, într-o manieră mai eficientă şi cu mai multă siguranţă de sine, atât în interviurile de afaceri, cât şi în faţa unui public mai larg.

Însă treptat, odată cu trecerea timpului, mi-am dat seama că, deşi aceşti adulţi aveau o nevoie imperioasă de instruire sub aspectul discursului eficient, ei prezentau totuşi o nevoie şi mai acută de instruire în arta rafinată de a se înţelege cu oamenii din mediul social şi de afaceri de zi cu zi.

Mi-am dat seama că eu însumi aveam nevoie, la modul serios, de o astfel de instruire. Privind în urmă peste ani, sunt îngrozit de propria mea lipsă frecventă de fineţe, înţelegere sau compasiune. Cât de mult îmi doresc să fi primit acum douăzeci de ani o carte precum cea de faţă! Ce avantaj de nepreţuit ar fi fost!

A avea de-a face cu oameni e probabil cea mai mare problemă cu care te confrunți, mai ales în afaceri. Și, da, acest lucru e la fel de adevărat indiferent dacă ești casnică, arhitect sau inginer.

Cercetări efectuate acum câțiva ani, sub auspiciile Fundației Carnegie pentru perfecționarea tehnicilor de predare, au descoperit un fapt cât se poate de important și de semnificativ, confirmat, ulterior, de studii suplimentare întreprinse la Institutul de Tehnologie Carnegie. Investigațiile au dezvăluit că, inclusiv în domenii tehnice precum ingineria, în jur de 15 procente din succesul financiar al unei persoane se datorează cunoștințelor sale tehnice, iar restul de 85 de procente deprinderilor de inginerie umană, personalității și abilității de a conduce oameni.

Vreme de mulți ani, am organizat cursuri la Engineers' Club of Philadelphia și, totodată, cursuri pentru New York Chapter of the American Institute of Electrical Engineers. Mai mult de o mie cinci sute de ingineri au trecut prin sălile de clasă. Au venit la mine deoarece și-au dat seama în cele din urmă, după ani de observație și experiență, că angajații cel mai bine plătiți din domeniul ingineriei nu sunt cei care știu cele mai multe lucruri despre inginerie. Cineva poate, de pildă, să angajeze persoane care sunt doar abile în inginerie, contabilitate, arhitectură și oricare altă profesie. Însă cel care deține cunoștințe tehnologice, plus abilitatea de a exprima idei, de a prelua inițiativa și de a stârni entuziasm printre oameni are puterea de a câștiga venituri mai mari.

În zilele de glorie ale activității sale, John D. Rockefeller a spus că „abilitatea de a te descurca cu oamenii se poate cumpăra în aceeași măsură ca o marfă precum zahărul sau cafeaua". „Iar eu voi plăti mai mult pentru acea abilitate decât pentru oricare alt lucru aflat sub soare."

Nu crezi că fiecare facultate din țară ar trebui să organizeze cursuri pentru dezvoltarea celei mai prețuite abilități din lume? Însă dacă există un singur curs practic, de bun-simț, de acest gen oferit adulților în măcar una dintre universitățile americane, înseamnă că el a scăpat atenției mele până la momentul redactării acestei cărți.

Universitatea din Chicago și United Y.M.C.A. Schools au desfășurat un sondaj pentru a determina ce doresc adulții să studieze.

Sondajul a costat 25 000 de dolari și s-a desfășurat pe parcursul a doi ani. Ultima parte a sondajului a fost întreprinsă în Meriden, Connecticut. Localitatea a fost aleasă drept oraș american tipic. Fiecare adult din Meriden

a fost chestionat și rugat să răspundă la 156 de întrebări, precum: „Care e ocupația ta? Educația ta? Cum îți petreci timpul liber? Care e venitul tău? Care sunt hobby-urile tale? Ambițiile tale? Problemele tale? Ce subiecte ești interesat, în cea mai mare măsură, să studiezi?" Și așa mai departe. Sondajul a dezvăluit că sănătatea reprezintă interesul principal al adulților, pe locul doi clasându-se interesul față de oameni: cum să îi înțelegi pe oameni și cum să te înțelegi cu ei, cum să îi faci pe oameni să te placă și cum să îi câștigi pe alții de partea modului tău de gândire.

Comisia care a organizat acest sondaj a reușit să inițieze un astfel de curs pentru adulți în Meriden. Membrii acesteia și-au dat silința să caute un manual practic pe acest subiect și nu au găsit niciunul. În cele din urmă, au abordat una dintre cele mai extraordinare autorități din domeniul educației adulte și au întrebat-o dacă știa vreo carte care să satisfacă nevoile acelui grup. Răspunsul a fost negativ. „Știu ce doresc acei adulți. Însă cartea de care au nevoie nu a fost scrisă niciodată."

Știam din experiență că această afirmație era adevărată, deoarece eu însumi căutasem ani la rând un manual practic, aplicabil, despre relațiile umane.

De vreme ce nu exista o astfel de carte, am încercat să scriu una pentru a o utiliza în cadrul propriilor mele cursuri. Și iat-o. Sper să vă placă.

La pregătirea cărții, am citit tot ceea ce am putut găsi pe acest subiect — totul, de la articole de ziar și de revistă, înregistrări ale instanțelor pentru familie, scrieri ale filozofilor din trecut și ale psihologilor moderni. În plus, am angajat un cercetător instruit pentru a petrece un an și jumătate în diverse biblioteci citind tot ceea ce mi-a scăpat mie, răsfoind tomuri erudite de psihologie, sute de articole din reviste, căutând prin nenumărate biografii, încercând să evaluez felul în care s-au comportat cu oamenii liderii de marcă ai tuturor epocilor. Le-am citit biografiile. Am citit poveștile de viață ale tuturor liderilor importanți, de la Iulius Cezar până la Thomas Edison. Îmi aduc aminte că am citit o sută de biografii doar despre Theodore Roosevelt. Eram hotărâți să nu precupețim timp și bani pentru a descoperi fiecare idee practică pe care cineva a folosit-o vreodată, de-a lungul timpului, pentru a-și face prieteni și a influența oameni.

Am intervievat personal numeroși oameni de succes, unii dintre ei inventatori de renume mondial precum Marconi și Edison, lideri politici ca Franklin D. Roosevelt și James Farley, lideri de afaceri precum

Owen D. Young, vedete de cinema precum Clark Gable și Mary Pickford și exploratori ca Martin Johnson și am încercat să descopăr tehnicile pe care le-au utilizat în relațiile umane.

Din toate aceste materiale, am pregătit un scurt discurs. L-am numit „Secretele succesului — Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influenți". Am scris „scurt". A fost scurt la început, dar în curând s-a extins la o prelegere de o oră și treizeci de minute. Ani la rând, am oferit acest discurs participanților la cursurile de la Institutul Carnegie din New York.

Am ținut discursul și i-am îndemnat pe ascultători să îi testeze ideile în situații sociale și de afaceri, apoi să revină la curs și să vorbească despre experiențele avute și rezultatele obținute. Ce sarcină interesantă! Cursanții, dornici să se îmbunătățească pe sine, au fost fascinați de ideea de a lucra într-un laborator de tip nou — primul și singurul laborator pentru relații umane care a existat vreodată.

Această carte nu a fost scrisă în sensul obișnuit al cuvântului. Ea a crescut așa cum crește un copil. A crescut și s-a dezvoltat în acel laborator, din experiențele a mii de adulți.

Cu ani în urmă, am început cu un set de reguli imprimate pe un cartonaș nu mai mare de o carte poștală. În următorul semestru, am tipărit un cartonaș mai mare, apoi o foaie, apoi o serie de broșuri, fiecare dintre ele extinzându-se în dimensiune și scop. După cincisprezece ani de experimentare și cercetare a apărut această carte.

Regulile pe care le-am stabilit aici nu sunt doar teorii sau presupuneri. Ele funcționează de minune. Pe cât de incredibil sună, am văzut cum aplicarea acestor principii a revoluționat literalmente viața multor persoane.

Ca să ilustrez: un bărbat care avea 314 angajați a participat la unul dintre aceste cursuri. Vreme de mai mulți ani, el a abuzat de angajați, i-a criticat și i-a condamnat fără măsură sau discreție. Bunătatea, cuvintele de apreciere și încurajare erau străine de buzele lui. După ce a studiat principiile discutate în această carte, angajatorul respectiv și-a modificat profund filozofia de viață. Organizația sa este acum caracterizată de o nouă loialitate, un nou entuziasm și un nou spirit de echipă. Trei sute paisprezece angajați au fost transformați în 314 prieteni. După cum a spus mândru într-un discurs ținut înaintea clasei: „Când obișnuiam să merg prin firmă, nimeni nu mă saluta. Angajații se uitau în altă parte atunci când mă

vedeau apropiindu-mă. Însă acum îmi sunt toți prieteni, chiar și omul de serviciu îmi spune pe numele mic."

Acest angajator a avut un profit mai mare, mai mult timp liber și — ceea ce este infinit mai important — a găsit o fericire mult mai mare în cadrul afacerii și familiei sale.

Nenumărați vânzători și-au crescut în mare măsură vânzările prin utilizarea acestor principii. Mulți au câștigat clienți noi, pe care încercaseră în van să îi atragă. Celor care fac parte din personalul executiv li s-a dat autoritate sporită și li s-au mărit salariile. Un director executiv a relatat că a primit o mărire importantă de salariu pentru că a aplicat aceste adevăruri. Un administrator de la Philadelphia Gas Works Company a fost propus pentru reducerea de grad din cauza atitudinii sale beligerante și a incapacității de a conduce oamenii în mod abil. Acest program de instruire nu doar că l-a salvat de la degradare, ci l-a ajutat să fie promovat cu o mărire de salariu.

În nenumărate ocazii, persoanele căsătorite care au participat la banchetul organizat la sfârșitul cursului mi-au spus că familiile lor au fost mult mai fericite de când partenerul a început programul de instruire.

Oamenii sunt frecvent uimiți de rezultatele noi pe care le obțin. Totul pare să fie magic. În anumite cazuri, în entuziasmul lor, mi-au telefonat acasă în zilele de duminică, deoarece nu aveau răbdare să aștepte încă patruzeci și opt de ore pentru a ne întâlni la curs și a-și face cunoscute succesele.

Un bărbat a fost atât de impresionat de aceste principii, încât a stat până târziu în noapte să le discute cu alți membri ai clasei. La ora trei dimineața, ceilalți au plecat acasă. Însă el a fost atât de marcat de conștientizarea propriilor greșeli, atât de inspirat de perspectiva unui lumi noi și mai bogate care se deschidea în fața sa, încât nu a reușit să adoarmă. Nu a dormit în acea noapte, nici în ziua și în noaptea care au urmat.

Cine era? Un individ naiv și neinstruit, gata să adopte cu entuziasm orice teorie nouă cu care venea în contact? Nu, nici vorbă. Era un comerciant de artă sofisticat și blazat, o personalitate mondenă care vorbea fluent trei limbi și absolvise două universități europene.

În vreme ce scriam acest capitol, am primit o scrisoare de la un german de școală veche, un aristocrat ai cărui strămoși slujiseră, generație după generație, ca ofițeri ai armatei profesioniste sub dinastia de Hohenzollern. Scrisoarea sa, scrisă pe un vas cu aburi transatlantic, vorbind despre aplicarea acestor principii, aproape că a dobândit intensitatea fervorii religioase.

Un alt bărbat, un vechi newyorkez, absolvent al Universității Harvard, un om bogat, proprietarul unei mari fabrici de covoare, a declarat că în ultimele paisprezece săptămâni învățase, prin intermediul acestui sistem de instruire, mai multe despre arta rafinată a influențării oamenilor decât învățase pe aceeași temă în cei patru ani de facultate. Absurd? Amuzant? Fantastic? Desigur, ai dreptul de a respinge această afirmație și de a o caracteriza prin orice adjectiv dorești. Eu nu fac decât să relatez, fără vreun comentariu, o declarație făcută de un absolvent conservator și eminent al Universității Harvard într-o adresare publică față de aproximativ șase sute de persoane la Yale Club în New York, în seara de joi, 23 februarie 1933.

„Comparativ cu ceea ce putem fi", a spus celebrul profesor William James, de la Harvard, „comparativ cu ceea ce putem fi, suntem doar pe jumătate conștienți. Nu utilizăm decât o mică parte a resurselor noastre fizice și mentale. Pentru a face o afirmație generală, individul uman trăiește cu mult între limitele sale. El posedă diferite tipuri de forțe, pe care, de obicei, nu reușește să le folosească."

Gândește-te la acele puteri pe care, „de obicei, nu reușești să le folosești". Singurul scop al acestei cărți este acela de a te ajuta să te descoperi, să te dezvolți și să profiți de pe urma acelor abilități adormite și neutilizate.

„Educația", a spus doctorul John G. Hibben, fost președinte al Universității Princeton, „este abilitatea de a te descurca în situațiile de viață."

Dacă la momentul la care ai terminat de citit primele trei capitole ale acestei cărți nu te simți puțin mai pregătit pentru a face față situațiilor de viață, voi considera această carte un eșec total în ceea ce te privește. Pentru că „marele scop al educației", a spus Herbert Spencer, „nu e cunoașterea, ci acțiunea".

Iar aceasta e o carte de acțiune.

DALE CARNEGIE, 1936

NOUĂ SUGESTII PENTRU A UTILIZA ACEASTĂ CARTE LA MAXIMUM

1. Dacă vrei să te folosești în mod optim de această carte, există o cerință indispensabilă, un principiu esențial, infinit mai important decât oricare altă regulă sau tehnică. În cazul în care nu îndeplinești această cerință fundamentală, o mie de reguli referitoare la cum să studiezi îți vor aduce puține foloase. Iar dacă posezi această deprindere fundamentală, poți să obții rezultate minunate fără să citești vreo sugestie despre cum să te folosești la maximum de o carte.

Care e ingredientul magic? Doar acesta: o dorință profundă, intensă de a învăța, o hotărâre puternică de a-ți mări abilitatea de a te descurca cu oamenii.

Cum îți poți dezvolta o astfel de motivație? Prin a-ți reaminti constant cât de importante sunt pentru tine aceste principii. Imaginează-ți felul în care stăpânirea lor te va ajuta să trăiești o viață mai bogată, mai deplină, mai fericită și mai plină de satisfacții. Spune-ți din nou și din nou: „Popularitatea mea, fericirea mea și sentimentul meu de valoare personală depind, într-o măsură deloc neglijabilă, de deprinderile mele în relațiile cu oamenii."

2. Citește repede fiecare capitol, la început, pentru a căpăta o privire de ansamblu. Mai apoi, vei fi probabil tentat să treci repede la următorul. Însă nu o face decât dacă citești doar pentru divertisment. Dar dacă citești pentru că vrei să îți dezvolți deprinderile în relațiile interumane, întoarce-te și recitește fiecare capitol în mod temeinic. Pe termen lung, acest lucru te va ajuta să economisești timp și să obții rezultate.

3. Oprește-te frecvent din lectură pentru a medita la cele citite. Întreabă-te cum și când poți aplica fiecare sugestie.

4. Citește ținând în mână un creion sau un pix. Când ajungi la o sugestie care crezi că ți-ar folosi, trage o linie sub ea. Dacă este o sugestie de patru stele, subliniază fiecare propoziție și evidențiaz-o sau marchează-o cu „****". Sublinierea unei cărți o face mult mai interesantă și mult mai ușor de revăzut rapid.

5. Am cunoscut o femeie care a fost șef de birou pentru un mare concern de asigurări vreme de cincisprezece ani. În fiecare lună, ea a citit toate contractele de asigurări pe care le-a încheiat compania. Da, a citit multe dintre aceleași contracte lună de lună, an după an. De ce? Pentru că experiența a învățat-o că acesta era singurul mod în care putea păstra clar în minte prevederile. Odată, am petrecut aproape doi ani scriind o carte despre discursul public și totuși am descoperit că trebuia să mai trec prin ea, din când în când, pentru a-mi reaminti ce scrisesem în propria mea carte. Rapiditatea cu care uităm e uluitoare.

Prin urmare, dacă dorești să obții beneficii reale, de durată din această carte, nu îți imagina că va fi suficient să o răsfoiești o dată sumar. După ce ai citit-o cu mare atenție, trebuie să petreci câteva ore pe lună cu recapitularea ei. Păstrează-o zilnic pe birou. Răsfoiește-o des. Rămâi constant impresionat de posibilitățile ample de îmbunătățire personală care se află încă la orizont. Nu uita că utilizarea acestor principii poate deveni o obișnuință doar prin recapitularea și aplicarea lor constantă. Nu există altă modalitate.

6. Bernard Shaw a remarcat odată: „Dacă predai cuiva orice, persoana respectivă nu va învăța niciodată." Shaw a avut dreptate. Învățarea e un proces activ. Învățăm acționând. Prin urmare, dacă dorești să stăpânești principiile pe care le studiezi în această carte, fă ceva în privința lor. Dacă nu procedezi astfel, le vei uita repede. Doar cunoștințele care sunt folosite sunt păstrate în minte.

Probabil ți se va părea dificil să aplici mereu aceste sugestii. Știu acest lucru pentru că am scris cartea, dar, cu toate acestea, am descoperit frecvent că îmi era dificil să aplic toate ideile pe care le-am susținut. De exemplu, atunci când ești nemulțumit, e mult mai ușor să critici și să condamni decât să încerci să înțelegi punctul de vedere al celeilalte persoane. E adesea mai ușor să învinuiești decât să lauzi. E mult mai natural să vorbești despre ceea ce vrei tu decât despre ceea ce vrea cealaltă persoană. Și așa mai departe. Astfel încât, pe măsură ce citești această carte, amintește-ți că nu încerci doar să acumulezi informație. Încerci să îți formezi obiceiuri noi,

încerci să adopți un nou stil de viață. Acest lucru va necesita timp, tenacitate și practică zilnică.

Întoarce-te adesea la aceste pagini. Privește cartea ca pe un ghid pentru relațiile umane, iar de fiecare dată când te confrunți cu o problemă — cum ar fi disciplinarea unui copil, atragerea soțului de partea modului tău de gândire sau satisfacerea unui client iritat —, nu te comporta în manieră naturală, impulsivă. Această reacție este, de obicei, greșită. În schimb, revino la aceste pagini și revezi paragrafele pe care le-ai subliniat. După care încearcă aceste modalități noi de comportament și observă-le eficacitatea magică.

7. Oferă-i soțului, soției, copilului sau unui parter de afaceri o monedă de zece cenți sau de un dolar de fiecare dată când te surprinde încălcând un anumit principiu. Transformă stăpânirea acestor reguli într-un joc captivant.

8. Președintele unui bănci importante de pe Wall Street a descris odată, într-un discurs susținut în fața uneia dintre clasele mele, un sistem extrem de eficient pe care îl folosea pentru dezvoltarea personală. Dispunea de puțină educație formală, dar, cu toate acestea, a devenit unul dintre cei mai importanți finanțiști ai Americii. A mărturisit că datora mare parte din succesul său aplicării constante a sistemului creat de el. Aceasta e ceea ce face și îi voi reda cuvintele pe cât de exact mi le amintesc:

„Vreme îndelungată, am păstrat o agendă de sarcini în care erau notate toate întâlnirile pe care le aveam în timpul zilei. Membrii familiei mele nu mi-au făcut niciodată planuri pentru serile de sâmbătă, întrucât știau că îmi dedicam o parte din fiecare seară de sâmbătă procesului revelator al examinării, recapitulării și evaluării de sine. După masa de seară, rămâneam singur, îmi deschideam agenda de programări și meditam la toate interviurile, discuțiile și întâlnirile care avuseseră loc în cursul săptămânii. Mă întrebam:

«Ce greșeli am făcut?»
«Ce am făcut bine și în ce mod mi-aș putea îmbunătăți performanțele?»
«Ce învățăminte pot trage din acea experiență?»

Mi-am dat seama deseori că această recapitulare săptămânală mă nemulțumea extrem de mult. Eram adesea uimit de propriile gafe. Desigur, pe măsură ce anii au trecut, acestea au devenit mai puțin frecvente. Uneori, am avut tendința de a mă felicita după una dintre aceste evaluări.

Sistemul de autoanaliză, autoeducare, continuat an de an, a făcut mai multe pentru mine decât oricare alt lucru pe care l-am încercat vreodată.

M-a ajutat să îmi demonstrez abilitatea de a lua decizii și mi-a fost de un real folos în toate contactele mele cu oamenii. Îl recomand din toată inima."

De ce nu ai folosi un sistem similar pentru a-ți verifica aplicarea principiilor discutate în această carte? Dacă o vei face, vor rezulta două lucruri.

Mai întâi, vei fi captivat de un proces educațional uimitor și neprețuit.

În al doilea rând, vei descoperi că abilitatea de a te întâlni și a te descurca cu oamenii se va amplifica enorm.

9. La finalul acestei cărți, vei descoperi câteva pagini albe pe care ar trebui să îți consemnezi izbânzile obținute în aplicarea acestor principii. Oferă nume, date, rezultate. Păstrarea unor astfel de însemnări te va inspira să depui eforturi mai mari; și gândește-te cât de fascinante vor fi aceste rânduri când le vei descoperi, întâmplător, peste câțiva ani!

Pentru a utiliza optim această carte:

a. Dezvoltă-ți o dorință profundă, intensă de a stăpâni principiile relațiilor interumane.

b. Citește fiecare capitol de două ori înainte de a trece la următorul.

c. În timp ce citești, oprește-te frecvent să te întrebi cum poți aplica fiecare sugestie.

d. Subliniază fiecare idee importantă.

e. Recapitulează principiile din această carte în fiecare lună.

f. Aplică principiile de fiecare dată când ai ocazia. Folosește acest volum ca pe un ghid practic ce te va ajuta să îți rezolvi problemele zilnice.

g. Transformă procesul de învățare într-un joc pasionant, oferind unui prieten o monedă de zece cenți sau de un dolar de fiecare dată când acesta te surprinde încălcând unul dintre principiile enunțate aici.

h. Verifică în fiecare lună progresele pe care le înregistrezi. Întreabă-te ce greșeli și ce îmbunătățiri ai făcut, ce lecții ai învățat pentru viitor.

i. La sfârșitul acestei cărți, fă însemnări în care să arăți cum și când ai aplicat principiile formulate.

PARTEA ÎNTÂI

Cum să vă comportați în lume — tehnici fundamentale

1

„Dacă vrei să culegi miere, nu răsturna stupul“

Pe 7 mai 1931, cea mai senzaţională urmărire din New York City a ajuns la apogeu. După săptămâni de căutări, „Two Gun“ Crowley — ucigaşul, pistolarul care nu fuma şi nici nu bea — era încolţit de poliţie, prins în capcană în apartamentul iubitei lui de pe West End Avenue.

O sută cincizeci de poliţişti au asediat ascunzătoarea sa de la etaj. Au găurit acoperişul, încercând să îl determine pe Crowley — „ucigaşul de poliţişti“ — să iasă afară prin sufocare cu gaze lacrimogene. După care şi-au instalat mitralierele pe acoperişurile clădirilor din jur, iar pentru mai bine de o oră, una dintre cele mai elegante zone rezidenţiale din New York a răsunat de focurile încrucişate ale pistoalelor şi mitralierelor. Crowley, ghemuit după un fotoliu, a tras necontenit în poliţişti. Zece mii de oameni emoţionaţi au urmărit confruntarea. Străzile New Yorkului nu mai fuseseră niciodată martore la un astfel de eveniment.

Când Crowley a fost capturat, ofiţerul de poliţie E.P. Mulrooney a declarat că banditul cu două pistoale la cingătoare era unul dintre cei mai periculoşi infractori din toată istoria oraşului New York. „Va ucide la cea mai mică provocare“, a spus ofiţerul.

Ce părere avea însă „Two Gun“ Crowley despre el însuşi? Ştim acest lucru, pentru că, în timp ce poliţiştii trăgeau înspre apartamentul în care se afla, el a scris o scrisoare adresată „Oricui e interesat“. Şi, în timp ce scria, sângele care a curs din rănile sale a lăsat pe hârtie o pată de un roşu aprins. În text, Crowley a afirmat: „Sub haina mea bate o inimă frântă, însă bună, una care nu ar face nimănui vreun rău.“

Cu puțin înainte de acest incident, Crowley se giugiulise puțin cu prietena sa pe un drum de țară în Long Island. Dintr-odată, un polițist s-a îndreptat către mașina lor și a spus: „Prezentați permisul de conducere."

Fără a scoate vreun cuvânt, Crowley a scos pistolul și l-a doborât pe polițist cu o ploaie de gloanțe. În timp ce ofițerul a căzut la pământ, Crowley a sărit din mașină, a luat revolverul ofițerului și a mai tras un glonț în trupul nemișcat. Și acesta a fost ucigașul care a spus: „Sub haina mea bate o inimă frântă, însă bună, una care nu ar face nimănui vreun rău".

Crowley a fost condamnat la moarte pe scaunul electric. Când a ajuns la locul execuției, la Sing Sing, a spus el oare: „Asta e ceea ce primesc pentru că am ucis oameni?" Nu, el a spus „Asta e ceea ce primesc pentru că m-am apărat".

Concluzia acestei povestiri e următoarea: „Two Gun" Crowley nu s-a învinovățit niciodată pentru nimic.

E aceasta o atitudine neobișnuită printre criminali? Dacă așa crezi, ascultă următoarea afirmație:

„Mi-am petrecut cei mai buni ani din viață oferind oamenilor plăceri fine, ajutându-i să se simtă bine, dar primesc în schimb cuvinte de ocară, ducând o existență de om vânat."

Acestea sunt cuvinte spuse de Al Capone. Da, cel mai celebru dușman public al Americii, cel mai sinistru gangster care a existat vreodată în Chicago. Capone nu s-a autoînvinovățit. Dimpotrivă, s-a perceput drept un binefăcător public — un binefăcător public neapreciat și neînțeles.

La fel s-a considerat a fi și Dutch Schultz înainte de a se prăbuși sub gloanțele gangsterilor în Newark. Schultz, unul dintre cei mai cunoscuți delatori, a spus, într-un interviu, că era un binefăcător public. Și credea acest lucru.

Am purtat, pe acest subiect, o corespondență interesantă cu Lewis Lawes, fost gardian la infama închisoare Sing Sing din New York, care mi-a declarat că „puțini dintre infractorii din Sing Sing se percep pe sine ca oameni răuvoitori. Ei sunt la fel de umani ca tine și ca mine. Astfel încât raționalizează, explică. Îți pot spune de ce au fost nevoiți să spargă un seif sau să apese repede pe trăgaci. Majoritatea dintre ei încearcă printr-o formă de raționament, eronat sau logic, să își justifice actele antisociale

chiar și față de ei înșiși, susținând cu tărie că ei nu ar fi trebuit să fie deloc întemnițați".

Dacă Al Capone, „Two Gun" Crowley, Dutch Schultz și alții asemenea lor, aflați între pereții închisorilor, nu își găsesc nicio vină, ce se poate spune despre oamenii cu care tu și cu mine intrăm în contact?

John Wanamaker, fondator al magazinelor care îi poartă numele, a mărturisit odată: „Am învățat acum treizeci de ani că a mustra aspru e un lucru necugetat. Întâmpin destule dificultăți în încercarea de a-mi depăși propriile limite fără să mă mai frământ în privința faptului că Dumnezeu nu a considerat că e indicat să distribuie în mod egal darul inteligenței."

Wanamaker a învățat această lecție devreme, însă eu a trebuit să rătăcesc prin această lume timp de treizeci de ani înainte de a-mi trece prin cap că de nouăzeci și nouă de ori dintr-o sută oamenii nu se critică pe sine pentru nimic, indiferent cât de greșite sunt lucrurile pe care le fac.

Critica e inutilă, pentru că ea plasează persoana pe o poziție defensivă și o determină, de obicei, să se justifice. Critica este periculoasă, pentru că ea rănește mândria prețioasă a unei persoane, îi rănește sentimentul stimei de sine și stârnește resentimente.

B.F. Skinner, psihologul de renume mondial, a demonstrat, prin intermediul experimentelor sale, că un animal recompensat pentru conduită bună va învăța mult mai repede și va reține ceea ce învață în manieră mult mai eficientă decât un animal pedepsit pentru comportament greșit. Studii ulterioare au arătat că același principiu se aplică și oamenilor. Criticând, nu inspirăm schimbări durabile și trezim adesea resentimente.

Hans Selye, un alt mare psiholog, a spus: „Pe cât de însetați suntem de a fi simpatizați, pe atât ne e groază de a fi judecați."

Resentimentul pe care îl generează critica poate să-i demoralizeze pe angajați, pe membrii familiei și pe prieteni, fără să reușească să corecteze situația care a fost condamnată.

George B. Johnston, din Enid, Oklahoma, e coordonatorul pentru măsuri de siguranță în cadrul unei companii din domeniul ingineriei. Una dintre responsabilitățile sale e să vegheze ca angajații să poarte căștile de protecție de fiecare dată când sunt pe șantier. El a relatat că, de fiecare dată când întâlnea muncitori care nu purtau căști, le spunea, pe un ton autoritar, despre reglementarea căreia trebuiau să i se conformeze. Drept

rezultat, obținea un accept posac și adesea, după ce pleca, muncitorii își luau căștile de pe cap.

George s-a decis să încerce o abordare diferită. Data următoare când a găsit muncitori care nu-și purtau căștile de protecție, i-a întrebat dacă acestea sunt incomode sau dacă nu li se potriveau pe cap. După care le-a reamintit, pe un ton amabil, că acele căști fuseseră concepute pentru a-i apăra de accidente și a sugerat că acestea ar trebui purtate mereu la locul de muncă. Rezultatul a fost un grad sporit de conformare la această normă de protecția muncii fără resentimente sau supărări.

Vei descoperi exemple ale inutilității criticilor presărate pe o mie de pagini ale istoriei. Gândește-te, de pildă, la celebrul conflict dintre Theodore Roosevelt și președintele Taft — o neînțelegere care a scindat Partidul Republican, l-a plasat pe Woodrow Wilson în Casa Albă, a scris rânduri îndrăznețe, strălucite în paginile Primului Război Mondial și a influențat cursul istoriei. Să recapitulăm rapid faptele. Când Theodore Roosevelt a părăsit Casa Albă, în 1908, el l-a susținut pe Taft, care a fost ales președinte. După care Roosevelt a plecat în Africa pentru a vâna lei. La întoarcere, a explodat. L-a denunțat pe Taft pentru conservatorismul său, a încercat el însuși să își asigure nominalizarea pentru un al treilea mandat, a organizat Partidul Bull Moose și a dărâmat Partidul Republican (G.O.P.). În alegerile care au urmat, William Taft și Partidul Republican au obținut majoritatea în doar două state — Vermont și Utah. A fost cea mai dezastruoasă înfrângere pe care a suferit-o vreodată partidul.

Theodore Roosevelt l-a învinuit pe Taft, însă acesta și-a găsit oare el însuși vină? Normal că nu. Cu lacrimi în ochi, Taft a declarat: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel."

A cui a fost vina? A lui Roosevelt sau a lui Taft? Sincer, nu știu și nici nu-mi pasă. Ceea ce vreau să spun e că toate criticile lui Roosevelt nu l-au convins pe Taft să admită că a greșit. Ele nu au făcut decât să îl determine pe Taft să se justifice și să repete cu lacrimi în ochi: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel."

Sau gândește-te la scandalul petrolului de la Teapot Dome. A stârnit indignarea presei la începutul anilor '20. A zguduit națiunea! Nu se mai întâmplase nimic similar în viața publică americană. Iată aspectele principale ale scandalului: lui Albert B. Fall, secretarul de Interne al Cabinetului

lui Harding, i s-a încredințat concesionarea rezervelor de petrol ale guvernului de la Elk Hill și Teapot Dome — rezerve de petrol care fuseseră păstrate pentru utilizarea ulterioară de către Marina Militară. A permis secretarul Fall o licitație competitivă? Nici pomeneală. El a oferit contractul gras și zemos direct prietenului său Edward L. Doheny. Și ce a făcut Doheny? I-a acordat lui Fall ceea ce i-a plăcut să numească un „împrumut" de o sută de mii de dolari. Apoi, în manieră arogantă, secretarul Fall a ordonat Marinei Militare a Statelor Unite din district să înlăture competitorii ale căror puțuri adiacente extrăgeau petrol din rezervele de la Elk Hill. Acești competitori, alungați de pe terenul lor cu arme și baionete, s-au grăbit să ajungă în instanță și au declanșat scandalul „Teapot Dome". Duhoarea pe care a răspândit-o a fost atât de abjectă, încât a ruinat Administrația Harding, a îngrețoșat o națiune întreagă, a amenințat să năruiască Partidul Republican și l-a pus pe Albert B. Fall în spatele gratiilor.

Fall a fost condamnat cu ferocitate, cum puțini bărbați din viața publică au fost condamnați vreodată. Oare s-a căit? Niciodată! După mai mulți ani, Herbert Hoover a sugerat, într-un discurs public, că moartea președintelui Harding s-a datorat frământărilor cauzate de trădarea unui prieten. Când doamna Fall a auzit acest lucru, a sărit de pe scaun, și-a încleștat pumnii și a țipat: „Poftim? Harding trădat de Fall? Nu! Soțul meu nu a trădat niciodată pe nimeni. Toată casa asta plină de aur nu l-ar fi tentat pe soțul meu să facă vreun lucru greșit. El e cel care a fost trădat, sacrificat și crucificat."

Iată, așadar, natura umană în acțiune, infractori care dau vina pe toată lumea în afară de ei înșiși. Toți suntem așa. Astfel încât, atunci când tu și cu mine vom fi tentați mâine să criticăm pe toată lumea, să ne amintim de Al Capone, „Two Gun" Crowley și Albert Fall. Să luăm aminte că toate criticile sunt ca porumbeii călători. Se întorc mereu acasă. Să ne gândim că persoana pe care urmează să o îndreptăm și să o condamnăm se va justifica pe sine și ne va condamna la rândul ei; sau, la fel ca blândul Taft, va spune: „Nu văd cum aș fi putut proceda altfel."

În dimineața zilei de 15 aprilie 1865, Abraham Lincoln era pe moarte într-un dormitor dintr-o casă cu apartamente ieftine de închiriat de peste drum de Ford's Theater, unde îl împușcase John Wilkes Booth. Trupul lung al lui Lincoln era așezat în diagonală pe patul înclinat, prea îngust pentru el. O reproducere ieftină a celebrei picturi *The Horse Fair* realizate

de Rosa Bonheur atârna deasupra patului, iar într-o lampă cu flacăra plăpândă licărea o lumină galbenă.

În timp ce Lincoln zăcea muribund, secretarul de război Stanton a spus: „Iată-l pe cel mai desăvârșit conducător al oamenilor pe care l-a văzut lumea vreodată."

Care a fost succesul lui Lincoln în relațiile sale cu oamenii? Am studiat viața lui Abraham Lincoln vreme de zece ani și am dedicat trei ani scrierii și rescrierii unei cărți intitulate *Lincoln the Unknown*. Cred că am realizat o analiză a personalității și vieții domestice a lui Lincoln pe cât de detaliat și exhaustiv posibil. Am făcut un obiect de studiu special din metoda lui Lincoln de a se raporta la semeni. Recurgea el la critică? O, da. Pe când era tânăr și se afla în Pigeon Creek Valley din statul Indiana, nu doar critica, ci scria, totodată, scrisori și poeme în care ridiculiza oameni și le lăsa pe drumurile de țară, unde urmau cu siguranță să fie găsite. Una dintre aceste scrisori a stârnit resentimente care au durat o viață întreagă.

Chiar și după ce Lincoln a devenit avocat practicant în Springfield, Illinois, și-a atacat oponenții în mod deschis în scrisori publicate în ziare. Însă odată a întrecut măsura.

În toamna anului 1842, a ridiculizat un politician înfumurat și certăreț, pe nume James Shields. Lincoln l-a criticat aspru într-o scrisoare anonimă publicată în ziarul *Journal* din Springfield. Orașul s-a cutremurat de râs. Shields, sensibil și mândru, a fiert de indignare. A aflat cine a redactat scrisoarea, a urcat pe cal, l-a căutat pe Lincoln și l-a provocat la duel. Lincoln nu a vrut să lupte. Era împotriva duelurilor, dar nu putea ieși din această situație cu onoarea salvată. I s-a oferit posibilitatea de a-și alege armele. De vreme ce avea brațe lungi, el a optat pentru spadele late de cavalerie și a luat lecții de scrimă de la un absolvent al școlii militare din West Point, iar în ziua programată, s-a întâlnit cu Shields pe un banc de nisip al râului Mississippi, pregătit să lupte până la moarte; însă, în ultima clipă, secunzii lor i-au întrerupt și au oprit confruntarea.

Acesta a fost cel mai sinistru incident din viața lui Lincoln. Cu această ocazie, a învățat o lecție neprețuită despre arta relațiilor dintre oameni. Nu a mai scris niciodată vreo scrisoare în care să insulte o altă persoană. Nu a mai ridiculizat niciodată pe nimeni. Iar din acel moment, aproape că nu a mai criticat niciodată pe nimeni pentru nimic.

De nenumărate ori, în timpul Războiului Civil, Lincoln a plasat un general nou în fruntea Armatei de la Potomac, fiecare dintre ei — McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade — înfăptuind gafe tragice care l-au adus pe Lincoln în pragul disperării. Jumătate de națiune i-a condamnat cu sălbăticie pe acești generali incompetenți, însă Lincoln, „nepurtând pică nimănui, fiind bun cu toată lumea", și-a păstrat calmul. Unul dintre citatele lui preferate a fost „Nu judeca, pentru a nu fi judecat".

Iar atunci când doamna Lincoln și alții au vorbit cu asprime despre americanii din Sud, Lincoln a răspuns: „Nu îi criticați; ei sunt așa cum am fi și noi în împrejurări similare."

Și totuși, a trecut prin multe situații în care a avut ocazia să critice. Să vedem un singur exemplu:

Bătălia de la Gettysburg a fost purtată în primele trei zile ale lunii iulie din anul 1863. În noaptea de 4 iulie, Lee a început să se retragă spre sud, în vreme ce nori de furtună inundau ținutul cu ploi abundente. Când Lee a ajuns la Potomac cu armata sa învinsă, a găsit în fața sa un râu umflat, de netrecut, iar din spate se apropia victorioasa Armată Unionistă. Lee căzuse în capcană. Nu putea scăpa. Lincoln a văzut acest lucru. Beneficia acum de o ocazie de aur, trimisă din ceruri, de a captura armata lui Lee și de a pune imediat capăt războiului. Astfel încât, într-un moment de speranță, Lincoln i-a ordonat lui Meade să nu mai întrunească consiliul de război, ci să-l atace grabnic pe Lee. Lincoln și-a telegrafiat ordinele și a trimis un mesager special la Meade, cerând acțiune imediată.

Dar ce a făcut generalul Meade? A făcut exact opusul a ceea ce îi fusese transmis. A întrunit un consiliu de război, încălcând direct ordinele lui Lincoln. A ezitat. A amânat. A telegrafiat tot felul de scuze. A refuzat categoric să îl atace pe Lee. În cele din urmă, apele s-au retras și Lee a trecut Potomacul împreună cu trupele sale.

Lincoln a fost furios: „Ce înseamnă asta?", a strigat către fiul său, Robert. „Doamne, Dumnezeule! I-am avut în mâna noastră; era suficient să întindem brațele și ar fi fost ai noștri; și totuși, nimic din ceea ce am putut spune sau face nu a mobilizat armata. În aceste împrejurări, aproape orice general l-ar fi putut înfrânge pe Lee. Dacă m-aș fi dus acolo, l-aș fi putut învinge eu însumi."

Crunt dezamăgit, Lincoln s-a așezat și i-a scris lui Meade acest mesaj. Și nu uita, în această perioadă a vieții sale Lincoln era extrem de conservator și reținut în exprimări. Astfel încât această scrisoare, venind din partea lui Lincoln în 1863, echivala cu cea mai severă dojană:

Dragul meu general,

Nu cred că îți poți da seama de amploarea nenorocirii cauzate de fuga lui Lee. El se afla în mâinile noastre, iar capturarea sa, împreună cu ultimele noastre succese, ar fi pus capăt războiului. Dar așa, războiul va fi prelungit pe o perioadă nedeterminată. Dacă nu l-ai putut ataca în siguranță pe Lee lunea trecută, cum ai putea oare să îl ataci la sud de râu, când poți lua cu tine foarte puțini soldați, nu mai mult de două treimi din forța militară de care ai dispus atunci? Nu e rezonabil să ne așteptăm, nu mă aștept ca tu să ai mai mult succes acum. Oportunitatea ta de aur a trecut, iar eu sunt extrem de tulburat de acest lucru.

Ce crezi că a făcut Meade când a citit scrisoarea?

De fapt, el nu a văzut niciodată acea scrisoare. Lincoln nu i-a mai trimis-o. A fost găsită printre documentele sale după ce a murit.

Presupunerea mea este — iar aceasta e doar o presupunere — că, după ce a scris acea scrisoare, Lincoln a privit pe fereastră și și-a spus: „Stai puțin. Poate că nu trebuie să mă grăbesc așa. E destul de ușor pentru mine să stau aici în liniștea Casei Albe și să îi ordon lui Meade să atace; însă dacă m-aș fi aflat la Gettysburg și aș fi văzut sângele pe care l-a văzut Meade în ultima săptămână, iar dacă urechile mi-ar fi fost străpunse de strigătele și țipetele celor răniți și muribunzi, poate că nici eu nu aș fi atât de dornic să atac. Dacă aș fi avut firea reticentă a lui Meade, poate că aș fi făcut exact ceea ce a făcut el. În orice caz, faptele s-au consumat. Dacă trimit această scrisoare, mă voi descărca, însă Meade se va simți dator să se justifice. Mesajul îl va determina să mă condamne. Îi va stârni resentimente, îi va deteriora pe viitor utilitatea de comandant și poate îl va forța să își dea demisia din armată."

Așa că, după cum am spus, Lincoln a pus scrisoarea deoparte, întrucât a învățat, din propria experiență amară, că dojenile și criticile aspre sunt aproape invariabil inutile.

Theodore Roosevelt a spus că, în calitate de președinte, atunci când se confrunta cu o problemă complicată, obișnuia să se lase pe spate și să privească pictura de mari dimensiuni a lui Lincoln care atârna deasupra biroului său de la Casa Albă și se întreba: „Ce ar face Lincoln dacă ar fi în locul meu? Cum ar rezolva el această problemă?"

Data viitoare când suntem tentați să admonestăm pe cineva, să scoatem din buzunar o bancnotă de cinci dolari, să ne uităm la imaginea lui Lincoln și să ne întrebăm: „Cum ar fi abordat Lincoln această problemă dacă s-ar fi confruntat cu ea?"

Mark Twain și-a pierdut ocazional cumpătul și a redactat scrisori care au încins hârtia. De exemplu, i-a scris odată unui bărbat care îi stârnise mânia: „Ceea ce îți trebuie e un certificat de înmormântare. Nu trebuie decât să îl ceri și voi avea grijă să îl primești." Cu altă ocazie, i-a scris unui editor, pentru a crtitica încercările unui corector de a-i „îmbunătăți ortografia și punctuația". El a ordonat: „Lasă textul așa cum e scris de mine și ai grijă ca respectivul corector să își păstreze sugestiile în terciul din creierul său descompus."

Redactarea acestor scrisori acide l-a făcut pe Mark Twain să se simtă mai bine, i-a permis să își exprime furia. Scrisorile nu au ajuns să rănească pe nimeni, pentru că soția lui le-a scos în taină din cutia poștală. Nu au fost trimise niciodată.

Cunoști vreo persoană pe care ți-ar plăcea să o schimbi, să o pui la respect și să o perfecționezi? Bine, e normal. Sunt cu totul în favoarea acestui lucru, însă de ce nu ai începe cu tine însuți? Dintr-un punct de vedere absolut egoist, acesta e un lucru cu mult mai profitabil decât încercarea de a-i schimba pe alții — da, și mult mai puțin periculos. „Nu te plânge de zăpada de pe acoperișul vecinului, a spus Confucius, când pragul de la ușa propriei tale case este murdar."

Pe vremea când eram încă tânăr și încercam să impresionez oamenii, i-am scris o scrisoare necugetată lui Richard Harding Davis, un autor ivit odinioară pe orizontul literar al Americii. Pregăteam un articol de revistă despre autori și l-am rugat pe Davis să îmi descrie metoda sa de lucru. Cu câteva săptămâni mai devreme, primisem o scrisoare de la cineva cu această notă de subsol: „Dictată, dar nu citită." Am fost destul de impresionat.

Am simțit că scriitorul trebuie să fie foarte talentat, ocupat și important. Eu nu eram nici pe departe ocupat, însă eram nerăbdător să îl impresionez pe Richard Harding Davis, așa că mi-am finalizat scrisoarea concis prin cuvintele: „Dictată, dar nu citită."

El nu s-a deranjat niciodată să-mi răspundă la scrisoare. Mi-a returnat-o cu această frază scrisă, în grabă, în partea de jos a mesajului meu: „Manierele tale proaste sunt întrecute doar de propria-ți prostie." E adevărat, am făcut o gafă și probabil că meritam această dojană. Însă, om fiind, m-am simțit jignit. Mi-a displăcut atât de mult, încât, atunci când am auzit, după zece ani, de moartea lui Richard Harding Davis, gândul care îmi mai persista încă în minte — și mi-e rușine să recunosc — a fost legat de suferința pe care mi-a provocat-o.

Dacă tu și cu mine vrem să stârnim mâine resentimente care ne vor învenina timp de zeci de ani și vor dura până la moarte, e suficient să ne lansăm unul altuia critici înțepătoare, singuri fiind că ele sunt justificate.

În relațiile cu oamenii, să ne amintim că nu avem de-a face cu creaturi logice, ci cu creaturi emoționale, dominate de prejudecăți, motivate de orgolii și capricii.

Criticile aspre l-au determinat pe sensibilul Thomas Hardy, unul dintre cei mai buni romancieri care au îmbogățit vreodată literatura engleză, să renunțe pentru totdeauna la lucrările de ficțiune. Criticile l-au făcut pe Thomas Chatterton, poetul englez, să se sinucidă.

Benjamin Franklin, lipsit de tact în tinerețe, a devenit în timp atât de diplomat, atât de abil în contactele cu oamenii, încât a fost numit ambasadorul SUA în Franța. Secretul succesului său? „Nu voi vorbi de rău pe nimeni", a spus el, „și voi vorbi pe toată lumea doar de bine."

Orice persoană nechibzuită poate să critice, să condamne și să se plângă, iar majoritatea celor care sunt așa procedează întocmai.

„Un om mare își demonstrează măreția", a afirmat Carlyle, „prin felul în care își tratează semenii mai mici."

Bob Hoover, un celebru pilot de testare și participant la spectacolele aeriene, se întorcea acasă în Los Angeles după o reprezentație ce avusese loc în San Diego. După cum a descris în revista *Flight Operations*, la nouăzeci de metri în aer, ambele motoare s-au oprit. El a reușit să aducă

avionul la sol printr-o serie de manevre abile, însă acesta a fost grav avariat, deși nimeni nu a fost rănit.

Primul lucru făcut de Hoover după aterizarea forțată a fost să inspecteze combustibilul avionului. După cum bănuise, avionul cu elice din cel de al Doilea Război Mondial pe care îl pilota fusese alimentat cu un combustibil pentru motor cu reacție mai degrabă decât cu benzină.

Când s-a întors la aeroport, a cerut să îl vadă pe mecanicul care se ocupase de avion. Tânărul se simțea teribil de vinovat pentru greșeala sa. Din ochii lui curgeau lacrimi în momentul în care Hoover s-a apropiat de el. Tocmai cauzase distrugerea unui aparat de zbor foarte costisitor și ar fi putut ucide, totodată, trei persoane.

Îți poți imagina furia lui Hoover. Cineva ar putea anticipa dojenile aspre pe care le-ar fi putut adresa pilotul acelui tânăr neatent. Însă Hoover nu l-a certat pe mecanic; nici măcar nu l-a criticat. În schimb, l-a luat de umăr și i-a spus: „Pentru a-ți demonstra cât de sigur sunt că nu vei mai face asta niciodată, vreau să ai grijă mâine de avionul meu F-51."

Părinții sunt tentați, adesea, să își critice copiii. Poate te aștepți ca eu să îți spun „nu îi critica". Însă nu voi face acest lucru și nu voi spune decât: „*Înainte* de a-i critica, citește una dintre lucrările clasice ale jurnalismului american, «Tata uită». A apărut, inițial, ca articol de fond în *People's Home Journal*. Îl redăm aici cu permisiunea autorului, așa cum a fost el condensat în *Reader's Digest*:

„Tata uită" este unul dintre acele articole care — redactat într-un moment de sinceritate — atinge o coardă sensibilă în atâția cititori, încât devine un articol favorit, mereu retipărit. De la prima sa apariție, „Tata uită" a fost reprodus", scrie autorul, W. Livingston Larned, „în sute de reviste și buletine informative, precum și în ziare din întreaga țară. A fost retipărit în manieră aproape la fel de extensivă în multe limbi străine. Am oferit permisiune la mii de persoane care au dorit să îl citească la școală, biserică și pe podiumurile de susținere a prelegerilor. A fost difuzat la radio în nenumărate ocazii și programe. În mod destul de ciudat, periodicele facultăților și revistele liceelor l-au folosit în paginile lor. Uneori, un anumit articol e în mod misterios pe placul tuturor. Cel de față a fost cu siguranță un astfel de articol".

TATA UITĂ

W. Livingston Larned

Ascultă, fiule. Îţi spun acest lucru în timp ce dormi cu o mână sub obraz şi cu buclele tale blonde lipite de fruntea umedă. M-am strecurat singur în camera ta. Cu doar câteva minute mai înainte, în vreme ce citeam ziarul în birou, m-a cuprins un val înăbuşitor de remuşcare. Simţindu-mă vinovat, am venit lângă patul tău.

Iată lucrurile la care mă gândeam, fiul meu. Am fost nedrept cu tine. Te-am certat în timp ce te îmbrăcai pentru şcoală pentru că abia dacă te-ai şters pe faţă cu un prosop. Te-am luat la rost pentru că nu ţi-ai curăţat pantofii. Am strigat la tine furios atunci când ţi-ai aruncat unele lucruri pe podea.

La micul dejun ţi-am găsit iarăşi cusur. Ai răsturnat diverse lucruri. Ai înghiţit hrana pe nemestecate. Ţi-ai pus coatele pe masă. Ţi-ai pus prea mult unt pe pâine. Şi atunci când ai început să te joci, iar eu m-am pregătit să mă îndrept către tren, te-ai întors, mi-ai făcut cu mâna şi ai spus „La revedere, tati!“, iar eu m-am încruntat şi am răspuns: „Ţine-ţi umerii drepţi!“

Apoi, totul a început iarăşi după-amiază. Când am venit, te-am urmărit cum stăteai în genunchi, jucându-te cu bile. Erau găuri în ciorapii tăi. Te-am umilit în faţa prietenilor, chemându-te forţat în casă. Ciorapii erau scumpi, iar dacă ar fi trebuit să îi cumperi tu, ai fi fost mai atent cu ei! Imaginează-ţi aşa ceva, fiule, din partea unui tată!

Îţi aminteşti, mai târziu, când citeam în birou, cum ai intrat sfios, cu un fel de suferinţă în priviri? Când ţi-am aruncat o privire peste ziar, iritat că am fost întrerupt, ai ezitat. „Ce doreşti?“, m-am răstit eu.

Nu ai spus nimic, însă ai alergat până la mine şi, cu un salt vioi, ţi-ai pus braţele în jurul gâtului meu şi m-ai sărutat, iar braţele tale mici s-au strâns cu o afecţiune pe care Dumnezeu ţi-a sădit-o în inimă şi pe care nici măcar faptul că te neglijam nu o putea ofili. După care ai plecat, tropăind pe scări.

Ei bine, fiule, la scurtă vreme, ziarul mi-a căzut din mâini şi am fost cuprins de o frică teribilă şi de o stare de rău sufletesc. Ce a făcut din mine acest obicei? Obiceiul de a căuta vină sau de a mustra — aceasta era răsplata pe care ţi-o ofeream pentru faptul de a fi băiat. Nu e ca şi cum nu te iubeam, însă mă aşteptam la prea multe de la copilăria ta. Te măsuram cu rigla anilor mei.

Şi erau atât de multe trăsături bune, fireşti, adevărate în caracterul tău. Inima ta micuţă era la fel de mare ca însuşi soarele ce se ridică în zori deasupra dealurilor. Acest lucru s-a văzut în gestul tău de a alerga către mine şi a-mi oferi un sărut de noapte bună. Nimic altceva nu contează în această seară, fiule. Am venit în întuneric la marginea patului tău şi am îngenuncheat lângă el, ruşinat!

Căinţa mea este o compensaţie slabă; ştiu că nu ai înţelege aceste lucruri dacă ţi le-aş spune atunci când eşti treaz. Însă mâine voi fi un tătic adevărat! Îţi voi fi prieten bun, voi suferi atunci când suferi şi voi râde atunci când râzi. Îmi voi muşca limba atunci când îmi va veni să rostesc cuvinte de nerăbdare. Voi continua să îmi spun ca într-un ritual: „Nu e decât un băiat — un băieţel!“

Mă tem că te-am privit ca pe un bărbat. Totuşi, când te văd acum, fiule, ghemuit şi obosit în pătuţul tău, îmi dau seama că eşti încă un copil mic. Ieri erai în braţele mamei tale, cu capul sprijinit pe umărul ei. Am cerut prea mult, prea mult.

În loc de a-i condamna pe oameni, să încercăm să îi înţelegem. Să încercăm să ne dăm seama de ce fac ceea ce fac. Această atitudine e mult mai utilă şi mai interesantă decât critica; ea trezeşte compasiune, toleranţă şi bunătate. „A le şti pe toate înseamnă a le ierta pe toate.“

După cum a spus doctorul Johnson: „Dumnezeu Însuşi, domnule, nu intenţionează să judece un om înainte de sfârşitul zilelor acestuia.“

De ce tu şi cu mine să procedăm altfel?

PRINCIPIUL 1
Nu critica, nu condamna, nu te plânge.

2

Marele secret al relațiilor interumane

Nu există decât un singur mod de a motiva o persoană să facă ceva. Ai stat vreodată să te gândești la asta? Da, o singură modalitate. Și ea constă în a determina persoana să dorească să facă lucrul respectiv.

Nu uita, nu există niciun alt mod.

Desigur, poți determina pe cineva să îți dea ceasul amenințându-l cu un revolver. Îi poți obliga pe angajații tăi să colaboreze cu tine — până când te întorci cu spatele la ei — prin a-i amenința că îi concediezi. Poți forța un copil să facă ceea ce dorești să facă bătându-l sau amenințându-l. Însă aceste metode crude au repercusiuni extrem de neplăcute.

Singura modalitate prin care te pot determina să faci ceva e să îți ofer ceea ce dorești.

Ce dorești?

Sigmund Freud a spus că tot ceea ce facem izvorăște din două motive: pulsiunea sexuală și dorința de mărire (realizare personală).

John Dewey, unul dintre cei mai profunzi filozofi ai Americii, a parafrazat acest lucru puțin diferit. Doctorul Dewey a spus că cea mai acută nevoie a naturii umane e „dorința de a fi important". Amintește-ți de expresia „dorinței de a fi important". E semnificativă. O vei auzi adesea în această carte.

Ce dorești? Nu multe, însă tânjești după puținele lucruri pe care le vrei cu o insistență care nu poate fi negată. Iată câteva dintre lucrurile pe care majoritatea oamenilor le doresc:

1. Sănătate și conservarea vieții.
2. Hrană.
3. Somn.
4. Bani și lucrurile care pot fi cumpărate cu bani.
5. Viață după moarte.
6. Satisfacție sexuală.
7. Bunăstarea copiilor.
8. Un sentiment al importanței.

Aproape toate aceste dorințe sunt, de obicei, satisfăcute — toate, cu excepția uneia. Însă există o nevoie — aproape la fel de profundă, aproape la fel de imperioasă ca nevoia de hrană sau somn — care e rareori gratificată. E ceea ce Freud numește „dorința de mărire". E ceea ce Dewey numește „dorința de a fi important".

Lincoln a început odată o scrisoare prin a spune „Tuturor le place să fie măguliți"." William James declara la rându-i: „Cel mai profund principiu al naturii umane e dorința de a fi apreciat." Însă el nu s-a referit la simpla dorință de a fi apreciat, ci la lăcomia după apreciere.

Iată o foame umană intensă și nepieritoare, iar cel care își satisface în mod sincer această necesitate a inimii va ține oamenii în palma sa și „chiar și antreprenorului de pompe funebre îi va părea rău atunci când acesta va muri".

Dorința referitoare la sentimentul de a fi important este una dintre trăsăturile esențiale care distinge umanitatea de animale. Să-ți dau un exemplu. Pe vremea când eram copil și lucram la o fermă în Missouri, tatăl meu creștea porci Duroc-Jersey și vite de rasă albă. Obișnuiam să mergem la târguri rurale și la expoziții de animale desfășurate în Vestul Mijlociu. Am câștigat o sumedenie de premii. Tatăl meu își prindea panglicile albastre pe o fâșie de muselină albă, iar când aveam musafiri, le arăta acestora lunga fâșie de muselină.

Spre deosebire de tatăl meu, porcilor nu le păsa de panglicile albastre pe care le câștigaseră. Aceste premii i-au conferit însă tatălui meu un sentiment al importanței.

Dacă strămoşii noştri nu ar fi avut această nevoie imperioasă de satisfacere a unui sentiment de importanţă personală, civilizaţia nu ar fi fost posibilă. Fără ea, am fi fost asemenea animalelor.

Această dorinţă legată de un sentiment al importanţei a fost cea care l-a determinat pe un vânzător de băcănie needucat şi sărac să studieze nişte cărţi de drept găsite pe fundul unui butoi cu bunuri casnice pe care îl cumpărase cu cincizeci de cenţi. Probabil ai auzit de acel vânzător de băcănie. Numele său a fost Lincoln.

Această dorinţă a importanţei de sine l-a inspirat pe Dickens să îşi scrie romanele nemuritoare. Această dorinţă l-a inspirat pe Sir Christopher Wren să îşi conceapă simfoniile în piatră. Această dorinţă l-a îndemnat pe Rockefeller să adune milioane de dolari pe care nu le-a cheltuit niciodată! Şi aceeaşi dorinţă a motivat cea mai bogată familie din oraşul tău să îşi construiască o casă mult cu mai mare decât avea nevoie.

Această dorinţă este cea care atrage mulţi tineri, băieţi şi fete, să se alăture bandelor criminale şi să se implice în activităţi infracţionale. Tânărul infractor mediu, conform lui E.P. Mulrooney, comisar de poliţie al oraşului New York, este caracterizat de orgoliu, iar prima sa cerinţă după arestare e să vadă articolele de ziar care îl menţionează şi îl transformă în erou. Perspectiva neplăcută a închisorii pare îndepărtată atâta vreme cât se poate lăuda cu faptul că apare în presă alături de fotografii ale vedetelor din sport, film şi televiziune, alături de politicieni.

Dacă îmi spui cum îţi obţii sentimentul importanţei de sine, îţi voi spune ce fel de om eşti. Acest aspect îţi determină caracterul. E trăsătura ta cea mai semnificativă. De exemplu, John D. Rockefeller şi-a obţinut sentimentul importanţei de sine prin donarea de bani pentru construcţia unui spital modern la Pekin, în China, unde urmau să fie trataţi milioane de oameni săraci pe care el nu i-a văzut şi nu îi va vedea niciodată. Dillinger, pe de altă parte, şi-a creat sentimentul importanţei prin a fi bandit, spărgător de bănci şi ucigaş. Când agenţii FBI îl vânau, el a dat buzna într-o fermă din Minnesota şi a spus: „Sunt Dillinger!" Era mândru de faptul că devenise Duşmanul Public Numărul Unu. „Nu vă voi face rău, dar sunt Dillinger!", a spus.

Diferenţa semnificativă între Dillinger şi Rockefeller este modul în care şi-au satisfăcut sentimentul importanţei de sine.

Istoria e plină de exemple amuzante ale unor oameni celebri care s-au luptat să dobândească un sentiment al importanţei de sine. Chiar şi George Washington a dorit să fie numit „Majestatea Sa, Preşedintele Statelor Unite", iar Cristofor Columb a pledat pentru titlul de „Amiral al Oceanului şi Vicerege de India". Ecaterina cea Mare refuza să deschidă scrisori care nu erau adresate „Majestăţii Sale Imperiale", iar doamna Lincoln, în Casa Albă, s-a întors asupra doamnei Grant ca o tigroaică şi a strigat: „Cum îndrăzneşti să te afli în prezenţa mea fără să te fi invitat?"

Milionarii americani au participat la finanţarea expediţiei amiralului Byrd către Antarctica, în 1928, după ce au convenit că munţii îngheţaţi vor purta numele lor, iar Victor Hugo a aspirat la redenumirea oraşului Paris în onoarea sa. Chiar şi Shakespeare, cel mai renumit dintre toţi, a încercat să adauge strălucire la numele său prin procurarea unui blazon pentru familia lui.

Oamenii devin uneori invalizi cu scopul de a câştiga compasiunea şi atenţia celorlalţi, pentru dobândirea unui sentiment al importanţei de sine. Să ne gândim, de exemplu, la doamna McKinley. Ea a obţinut un sentiment al importanţei prin a-l forţa pe soţul ei, preşedintele Statelor Unite, să neglijeze probleme de stat importante în vreme ce a stat lângă ea în pat ore întregi, luând-o în braţe şi ajutând-o să adoarmă. Şi-a hrănit foamea mistuitoare de atenţie prin a insista ca el să rămână alături de ea când şi-a reparat dantura, iar odată s-a înfuriat la culme când el a trebuit să o lase singură cu dentistul pentru a ajunge la o întâlnire cu John Hay, secretarul său de stat.

Scriitoarea Mary Roberts Rinehart mi-a povestit odată despre o tânără femeie inteligentă şi plină de viaţă care a devenit invalidă pentru a-şi satisface nevoia importanţei de sine. „Într-o zi", a spus doamna Rinehart, „această femeie a fost obligată să se confrunte cu o situaţie, poate cu vârsta înaintată. O aşteptau anii de singurătate şi nu se mai aştepta la multe de la viaţă.

A căzut la pat şi vreme de zece ani mama ei în vârstă a făcut drumul până la etajul trei şi înapoi cărând tăvi cu mâncare, îngrijind-o. După care, într-o zi, bătrâna mamă, ostenită de aceste eforturi, şi-a dat sufletul. Vreme de mai multe săptămâni, invalida a lâncezit în pat, apoi s-a ridicat, s-a îmbrăcat şi şi-a reluat viaţa."

Unii specialişti cu autoritate declară că oamenii pot realmente înnebuni pentru a găsi, pe tărâmul de vis al nebuniei, sentimentul importanţei care

le-a fost negat în lumea dură a realității. Există mai mulți pacienți suferinzi de boli mentale în Statele Unite decât toate celelalte afecțiuni adunate.

Care este cauza nebuniei?

Nimeni nu poate răspunde la o întrebare atât de complexă, însă știm că anumite boli, precum sifilisul, dezintegrează și distrug celulele creierului, fapt care determină nebunia. De fapt, aproximativ jumătate din bolile mentale pot fi atribuite unor cauze fizice precum leziuni cerebrale, alcool, toxine și răniri. Însă — și aceasta e partea înfricoșătoare a poveștii — cealaltă jumătate a oamenilor care înnebunesc nu prezintă, aparent, deteriorări organice în celulele creierului. În examinările post-mortem, când le sunt studiate țesuturile nervoase sub microscoapele cu cea mai mare putere de mărire, aceste țesuturi par să fie la fel de sănătoase ca în cazul tău și al meu.

De ce își pierd mințile aceste persoane?

Am adresat această întrebare medicului-șef al unuia dintre cele mai importante spitale psihiatrice din țară. Doctorul, care a primit cele mai mari onoruri și cele mai râvnite premii pentru cunoștințele sale din domeniu, mi-a mărturisit, cu sinceritate, că nu știe de ce înnebunesc oamenii. Nimeni nu știe cu siguranță. Însă mi-a spus că multe dintre persoanele care își pierd mințile găsesc în nebunie un sentiment al importanței pe care nu au fost în măsură să îl obțină în lumea reală. După care mi-a relatat această povestire:

„Am chiar acum o pacientă a cărei căsnicie s-a dovedit a fi o tragedie. Ea a dorit dragoste, satisfacție sexuală, copii și prestigiu social, însă viața i-a spulberat toate speranțele. Soțul ei nu a iubit-o. A refuzat până și să mănânce împreună cu ea și a obligat-o să îi servească mesele în camera lui de la etaj. Nu avea copii, nici poziție socială. A înnebunit și, în imaginația ei, a divorțat de soț și și-a reluat numele de fată. Acum crede că s-a căsătorit cu un bărbat din aristocrația engleză și insistă să i se spună Lady Smith.

Cât despre copii, își imaginează că are un nou-născut în fiecare seară. De fiecare dată când o vizitez, îmi spune: «Doctore, am născut un copil ieri-seară.»“

Viața i-a zdrobit toate corăbiile speranței de țărmurile stâncoase ale realității, însă pe insulele însorite, fantastice ale nebuniei, toate barchentinele îi ajung în port cu toate pânzele sus și cu vântul șuierând printre catarge.

„Tragic? Nu știu“, mi-a spus medicul ei. „Dacă aș fi în măsură să îi redau sănătatea mentală, nu aș face-o. E mult mai fericită așa cum e.“

Dacă unii oameni sunt atât de înfometați după un sentiment al importanței încât recurg la nebunie pentru a și-l satisface, imaginează-ți ce miracole am putea înfăptui tu și cu mine prin a le oferi oamenilor o apreciere sinceră.

Unul dintre primii afaceriști americani care a primit un salariu de peste un milion de dolari anual (pe vremea când nu existau taxe pe venit și se considera că o persoană care câștiga cincizeci de dolari pe săptămână era bine plătită) a fost Charles Schwab. El a fost ales, de către Andrew Carnegie, pe postul primului președinte al United States Steel Company, în 1921, când Schwab avea doar treizeci și opt de ani (Ulterior, el a părăsit U.S. Steel pentru a prelua Bethlehem Steel Company, aflată atunci într-o situație problematică, și a transformat-o într-una dintre cele mai profitabile companii din America.)

De ce i-a plătit Andrew Carnegie lui Charles Schwab un milion de dolari pe an sau peste trei mii de dolari pe zi? De ce? Oare pentru că Charles Schwab era un geniu? Nu. Pentru că știa mai multe despre fabricarea oțelului decât oricine altcineva? Nici vorbă. Charles Schwab mi-a mărturisit personal că lucrase împreună cu mulți oameni care știau mai multe decât el despre producerea oțelului.

Schwab a afirmat că a primit acest salariu, în mare parte, datorită capacității de a relaționa cu oamenii. L-am întrebat cum reușea să facă acest lucru. Iată-i secretul, exprimat în propriile sale cuvinte, ce merită să fie imortalizate pe plăci de bronz și expuse în fiecare casă sau școală, în fiecare magazin sau birou din țară, cuvinte pe care copiii ar trebui să le memoreze în loc să-și piardă vremea cu memorarea conjugărilor verbelor din limba latină sau cantitatea de precipitații din Brazilia, cuvinte care ne vor transforma viața dacă reușim să le trăim:

„Consider că abilitatea mea de a stârni entuziasmul în rândurile oamenilor cu care lucrez este cea mai mare calitate pe care o posed, iar modalitățile de a scoate ceea ce este mai bun dintr-o persoană sunt aprecierea și încurajarea.

Nimic altceva nu ucide în mai mare măsură ambiția unei persoane decât criticile din partea superiorilor ei. Nu critic niciodată pe nimeni.

Cred că o persoană e motivată să muncească atunci când i se oferă o recompensă. Prin urmare, sunt nerăbdător să laud, însă mă feresc să caut vreo vină. *Dacă există vreun lucru care să îmi placă, eu îl aprob inimos și îl laud cu dărnicie.*"

Asta e ceea ce a făcut Schwab. Ce fac însă oamenii obișnuiți? Exact opusul. Dacă nu le place un lucru, ei se răstesc la subordonați; dacă le place, nu spun nimic. După cum afirmă vechiul stih: „Odată am făcut ceva rău și mi s-a amintit mereu./De două ori am făcut bine, dar nimeni nu a spus nimic."

„În vasta mea experiență de viață, întâlnindu-mă cu persoane importante în diferite părți ale lumii", a declarat Schwab, „încă nu am găsit omul care, oricât de pozitivă și de entuziasmată ar fi fost atitudinea sa, nu a muncit mai bine și nu a depus eforturi mai mari în condițiile unui spirit al aprobării decât în cele ale unui spirit al criticii."

Acesta a fost, a spus el sincer, unul dintre motivele extraordinare de la baza succesului fenomenal al lui Andrew Carnegie. Carnegie își lăuda asociații atât în public, cât și în particular.

Carnegie a dorit să își laude asistenții chiar și pe piatra sa de mormânt. A scris un epitaf pentru el însuși care afirma: „Aici se odihnește cineva care a știut să adune în jurul lui oameni care au fost mai inteligenți decât el însuși."

Aprecierea sinceră a fost unul dintre secretele primului succes înregistrat de John D. Rockefeller în relațiile sale cu oamenii. De exemplu, când unul dintre partenerii săi, Edward T. Bedford, a pierdut un milion de dolari din banii companiei într-o tranzacție proastă făcută în America de Sud, John D. ar fi putut să îl critice, însă el știa că Bedford își dăduse tot interesul, astfel că incidentul a fost uitat. Rockefeller a găsit chiar un lucru pe care să îl laude: l-a felicitat pe Bedford pentru că a reușit să salveze 60 de procente din banii investiți. „Excelent!", a spus Rockefeller. „Noi, cei din birourile de sus, nu obținem rezultate la fel de bune."

Am printre materialele mele o povestire despre care știu că nu s-a întâmplat niciodată, însă care ilustrează un adevăr, astfel încât o redau aici.

Conform acestei povestiri amuzante, o fermieră, la sfârșitul unei zile de muncă grea, a așezat în fața bărbaților din familia ei o claie mare de fân. Iar când aceștia au întrebat-o indignați dacă nu cumva își pierduse mințile, ea a răspuns: „Vai, dar cum de ați observat? Am gătit pentru voi, oameni

buni, în ultimii douăzeci de ani și în tot acest timp nu am auzit un sigur cuvânt care să îmi dea de înțeles că nu mâncați pur și simplu fân."

Acum câțiva ani, când a fost întreprins un studiu despre nevestele care își părăseau soții, care credeți că a fost motivul principal pentru care ele plecau de acasă? Lipsa aprecierii. Și pun pariu că un studiu despre soții care își părăsesc nevestele ar ajunge la concluzii similare. Ne obișnuim în asemenea măsură cu partenerii de viață, încât nu le dăm niciodată de înțeles că îi apreciem.

Un membru al unuia dintre cursurile noastre ne-a relatat despre o cerere exprimată de soția sa. Împreună cu un grup de alte femei din parohie, ea urma un program de dezvoltare personală. L-a rugat pe soțul ei să o ajute să găsească șase lucruri pe care ea le putea face pentru a deveni o soție mai bună. El a mărturisit clasei: „Am fost surprins de o asemenea cerere. Sincer vorbind, ar fi fost ușor pentru mine să întocmesc o listă cu șase lucruri pe care mi-ar plăcea să le schimb la ea — o, Doamne, ea ar fi putut menționa o mie de lucruri pe care ar fi vrut să le schimbe la mine —, însă nu am făcut-o. «Dă-mi voie să mă gândesc la asta și să îți dau un răspuns mâine dimineață.»

În dimineața următoare, mi-am sunat vânzătorul de flori și l-am rugat să-i trimită soției mele șase trandafiri împreună cu un mesaj care spunea: «Nu mă pot gândi la șase lucruri pe care aș vrea să le schimb la tine. Te iubesc așa cum ești.»

Când m-am întors acasă, seara, cine credeți că m-a întâmpinat la ușă? Corect! Soția mea Aproape că avea lacrimi în ochi. Nu mai e nevoie să spun că am fost extrem de bucuros pentru faptul că nu am criticat-o așa precum ceruse.

În duminica următoare, la biserică, după ce a relatat rezultatele exercițiului ei, câteva femei care studiaseră împreună cu ea au venit la mine și au spus: «Acesta a fost cel mai frumos lucru pe care l-am auzit vreodată.» Atunci a fost momentul în care am conștientizat puterea aprecierii."

Florenz Ziegfeld, cel mai spectaculos producător care a încântat vreodată Broadwayul, și-a câștigat reputația prin abilitatea de a „glorifica femeia americană". În nenumărate rânduri, el a luat creaturi feminine șterse, la care nimeni nu ar fi privit de două ori, și le-a transformat pe scenă în viziuni strălucitoare ale misterului și seducției. Cunoscând valoarea aprecierii și a

încrederii, a ajutat femeile să se simtă frumoase prin puterea simplă a galanteriei și atenției. A fost practic: a mărit salariile coristelor de la treizeci de dolari pe săptămână până la o sută șaptezeci și cinci. Și avea, totodată, un comportament cavaleresc; în seara de deschidere a spectacolului muzical *Follies*, el a trimis telegrame actrițelor principale din distribuție și a oferit fiecărei fete din cor un potop de trandafiri American Beauty.

Dintr-un capriciu, am practicat odată postul și am petrecut șase zile și șase nopți fără să mănânc. Nu a fost dificil. La sfârșitul ultimei zile îmi era mai puțin foame decât la sfârșitul celei de-a doua. Și totuși, cunosc, la fel ca și tine, oameni care ar considera că săvârșesc o crimă dacă și-ar lăsa membrii familiei și angajații vreme de șase zile fără hrană; însă îi vor lăsa câte șase zile, șase săptămâni, iar uneori câte șase ani fără să le ofere aprecierea sinceră, din inimă, după care aceștia tânjesc aproape la fel de mult ca după hrană.

Când Alfred Lunt, unul dintre cei mai mari actori ai vremii sale, a jucat rolul principal din *Reunion in Vienna*, a spus: „De nimic nu am mai mare nevoie decât de alimentarea stimei de sine."

Noi hrănim trupurile copiilor, prietenilor și angajaților noștri, dar cât de rar le hrănim stima de sine... Le servim friptură de vită și cartofi prăjiți pentru a le asigura energia, însă neglijăm să le oferim cuvinte blânde de apreciere ce vor răsuna în amintirea lor, vreme de ani de zile, ca muzica luceafărului de dimineață.

Paul Harvey, într-una din emisiunile sale radiofonice, „The Rest of the Story", a explicat cum poate să schimbe viața unei persoane manifestarea unei aprecieri sincere. A relatat că, în urmă cu mai mulți ani, o profesoară din Detroit l-a rugat pe Stevie Morris să o ajute să caute un șoarece care se rătăcise în sala de clasă. Vezi tu, ea a apreciat faptul că natura îi dăruise lui Stevie ceva ce nu mai avea nimeni în clasă, și anume un auz foarte bun, pentru a compensa lipsa vederii. Însă aceasta fusese prima oară când lui Stevie îi era apreciat darul său. Acum, după trecerea anilor, el spune că aprecierea a marcat începutul unei vieți noi. Din acel moment, el și-a dezvoltat darul auzului și a devenit, sub numele de scenă Stevie Wonder, unul dintre cei mai mari cântăreți și compozitori de cântece pop ai anilor '70.*

* Paul Aurandt, *Paul Harvey's The Rest of the Story* (Doubleday, New York, 1977). Editată și compilată de Lynne Harvey.

Unii cititori vor spune chiar în timp ce citesc aceste rânduri: *„Ah, prostii! Măgulire! Lingușire!* Am încercat metoda asta. Nu funcționează — nu cu oamenii inteligenți."

Normal că lingușirea funcționează rareori în cazul oamenilor cu discernământ. Ea e superficială, egoistă și lipsită de sinceritate. E destinată eșecului și de obicei nu are efect. E adevărat, unii oameni sunt atât de flămânzi, atât de însetați după apreciere încât vor înghiți orice, la fel cum un om înfometat va mânca iarbă și râme.

Chiar și regina Victoria era sensibilă la măgulire. Prim-ministrul Benjamin Disraeli a mărturisit că își flata regina cu generozitate. Pentru a folosi cuvintele sale, el a spus că „o lăuda din cap până în picioare". Însă Disraeli a fost unul dintre cei mai rafinați, abili și iscusiți bărbați care au condus vreodată vastul imperiu britanic. A fost un geniu în domeniul său. Dar ceea ce a funcționat în cazul lui poate nu ar funcționa în cazul tău sau al meu. Pe termen lung, măgulirea îți va face mai mult rău decât bine. Lingușirea e contrafăcută și, la fel ca banii falsificați, îți va crea necazuri dacă o transmiți altcuiva.

Care e diferența dintre apreciere și măgulire sau lingușire? Răspunsul e simplu. Una dintre ele e sinceră, cealaltă nu. Una vine din inimă, cealaltă e rostită printre dinți. Una e altruistă, cealaltă este egoistă. Una e universal admirată, cealaltă e condamnată în mod universal.

Am văzut recent un bust al eroului mexican, generalul Alvaro Obregon, în palatul Chapultepec din Mexico City. Sub bust sunt încrustate aceste cuvinte de înțelepciune preluate din filozofia generalului: „Nu te teme de dușmanii care te atacă. Teme-te de prietenii care te lingușesc."

Nu! Nu! Nu! Nu sugerez lingușirea! Departe de asta. Eu vorbesc despre un nou mod de viață. Dă-mi voie să repet. *Vorbesc despre un nou mod de viață.*

Regele George al V-lea a avut un set de cinci maxime afișate pe pereții cabinetului său din Palatul Buckingham. Una dintre aceste maxime afirma: „Învață-mă să nu ofer și să nu primesc laude ieftine." Exact asta e lingușirea — o laudă ieftină. Am citit odată o definiție a lingușirii pe care poate se merită să o repet: „Lingușirea înseamnă să îi spui celeilalte persoane exact ceea ce crede ea însăși despre ea."

„Folosește orice limbaj vrei", a spus Ralph Waldo Emerson. „Nu vei putea spune niciodată altceva decât ceea ce ești."

Dacă tot ceea ce ar trebui să facem e să flatăm, toată lumea ar învăța să facă acest lucru și am deveni toți experți în relații umane.

Atunci când nu suntem implicați în analizarea unei anumite probleme, petrecem în jur de 95 de procente din timpul nostru gândindu-ne la noi înșine. Acum, dacă încetăm să ne gândim la noi o vreme și începem să ne gândim la calitățile celeilalte persoane, nu vom fi nevoiți să recurgem la o măgulire atât de ieftină și de falsă încât să poată fi detectată aproape înainte să o spunem.

Una dintre cele mai neglijate virtuți ale existenței noastre zilnice e aprecierea. Cumva, neglijăm să ne lăudăm fiul sau fiica atunci când aduc acasă un carnet cu note bune și nu ne încurajăm copiii când reușesc să prepare primul lor tort sau să construiască primul lor cuib de păsări.

Nimic nu încântă copiii în mai mare măsură decât acest gen de interes și aprobare parentală.

Data viitoare când vei savura la restaurant un filé mignon, trimite vorbă la bucătar că a fost preparat excelent, iar atunci când un agent de vânzări obosit manifestă față de tine o politețe neobișnuită, te rog să menționezi acest aspect.

Fiecare preot, lector și orator cunoaște descurajarea resimțită atunci când se dăruiește pe sine unei audiențe și nu primește nici măcar un singur comentariu de apreciere. Ceea ce se aplică profesioniștilor se aplică de două ori mai mult celor care muncesc în birouri, magazine și fabrici, după cum și membrilor familiei și prietenilor noștri. În relațiile interpersonale ar trebui să nu uităm niciodată că asociații noștri sunt ființe umane dornice de apreciere. E o monedă de schimb social pe care toată lumea o acceptă cu bucurie.

Încearcă să lași în urma ta mici scântei de recunoștință. Vei fi surprins de felul în care acestea vor aprinde mici flăcări ale prieteniei ce te vor călăuzi.

Pamela Dunham, din New Fairfield, Connecticut, avea printre responsabilitățile postului său supravegherea unui om de serviciu a cărui muncă era de calitate foarte proastă. Alți angajați aveau față de el o atitudine batjocoritoare și murdăreau holurile pentru a-i arăta cât de proastă era treaba făcută de el. Situația era atât de rea, încât magazinul pierdea timp prețios din punct de vedere al productivității.

Pamela a încercat, fără succes, numeroase modalități de a-l motiva pe angajat. A observat că, ocazional, făcea o treabă cu deosebire bună. Și-a

propus să îl laude în fața altor persoane. În fiecare zi, serviciile sale au devenit tot mai bune, iar destul de curând a început să se achite eficient de toate sarcinile. Acum face o treabă excelentă și primește apreciere și recunoaștere din partea altor persoane. Prețuirea sinceră a dat rezultate acolo unde criticile și ridiculizările au eșuat.

Rănirea altor oameni nu doar că nu îi schimbă în mai bine, însă nu e niciodată necesară. Există o zicală veche pe care am decupat-o și am lipit-o pe oglinda mea, unde o văd zilnic, vrând-nevrând:

Voi merge pe acest drum o singură dată. Prin urmare, orice faptă bună pe care o pot face și orice bunătate pe care o pot manifesta față de altă ființă umană trebuie să o fac acum. Nu trebuie să amân sau să neglijez acest lucru, pentru că nu voi mai trece din nou pe acest drum.

Emerson a spus: „Fiecare om pe care îl întâlnesc îmi este superior într-o anumită privință. În acea privință, eu învăț de la el."

Dacă acest lucru a fost adevărat pentru Emerson, nu e oare de o mie de ori mai adevărat pentru tine și pentru mine? Să încetăm să ne gândim la realizările noastre, la dorințele noastre. Să încercăm să ne dăm seama care sunt calitățile celeilalte persoane. Apoi să uităm de lingușire. Oferă o apreciere onestă, sinceră. „Aprobă inimos și laudă cu dărnicie", iar oamenii îți vor prețui cuvintele și le vor repeta o viață întreagă, chiar și când tu le vei fi uitat.

PRINCIPIUL 2

Oferă o apreciere onestă și sinceră.

3

„Cel care poate să facă asta are întreaga lume la picioare. Cel care nu poate, merge singur pe drum."

Am mers adesea la pescuit în Maine pe durata verii. Îmi plac foarte mult căpşunile cu frişcă, însă am descoperit că, dintr-un anumit motiv straniu, peştii preferă viermii. Astfel încât, atunci când am mers la pescuit, nu m-am gândit la ce doream eu. M-am gândit la ceea ce voiau ei. Nu am pus în cârligul undiţei ca momeală căpşuni şi frişcă. Mai curând, am legănat un vierme sau un cosaş prin faţa peştelui şi am spus: „Nu ţi-ar plăcea să-l mănânci?"

De ce să nu foloseşti aceeaşi regulă de bun simţ atunci când „pescuieşti" oameni?

Asta e ceea ce a făcut Lloyd George, prim-ministru al Marii Britanii în timpul Primului Război Mondial. Când cineva l-a întrebat cum a reuşit să rămână la putere după ce alţi lideri din timpul războiului — Wilson, Orlando şi Clemenceau — fuseseră uitaţi, el a răspuns că, dacă păstrarea poziţiei sale ar putea fi atribuită unui lucru, acesta ar fi faptul de a fi învăţat că era necesar să atragi fiecare peşte cu momeala potrivită.

De ce să vorbim despre ceea ce dorim? E copilăresc. Absurd. Desigur, eşti interesat de ceea ce doreşti. Eşti veşnic interesat de asta. Însă nimeni altcineva nu e. Noi ceilalţi suntem exact ca tine: interesaţi de ceea ce dorim noi.

Prin urmare, singura modalitate de a-i influenţa pe alţii e să vorbeşti despre ceea ce doresc ei şi să le arăţi cum să obţină ceea ce vor.

Aminteşte-ţi de acest principiu mâine, când vei încerca să determini pe cineva să facă un lucru. Dacă, de exemplu, nu vrei ca copiii tăi să fumeze, nu le ţine predici şi nu le vorbi despre ceea ce doreşti, ci arată-le că ţigările

îi pot împiedica să ajungă în echipa de baschet sau să câştige cursa de o sută de metri.

E bine să-ţi aminteşti de asta indiferent dacă ai de-a face cu copii, viţei sau cimpanzei. De pildă, într-o zi, Ralph Waldo Emerson şi fiul său au încercat să aducă un viţel în grajd. Însă ei au făcut greşeala comună de a se gândi doar la ceea ce doreau ei: Emerson a împins, iar fiul său a tras. Însă viţelul făcea exact lucrul pe care îl făceau şi ei; se gândea la ceea ce dorea el, astfel încât şi-a înţepenit picioarele şi a refuzat să plece de pe păşune. Servitoarea irlandeză din casa lor a văzut situaţia dificilă în care se aflau. Ea nu putea scrie eseuri sau cărţi, dar, cel puţin cu această ocazie, a dat dovadă de mai multă intuiţie şi, prin urmare, şi-a pus un deget în gura viţelului şi l-a lăsat să i-l sugă în timp ce l-a îndrumat, cu blândeţe, spre grajd.

Fiecare lucru pe care l-ai înfăptuit din ziua în care te-ai născut l-ai făcut pentru că ai dorit ceva. Ce se poate spune despre momentul în care ai făcut o donaţie importantă pentru Crucea Roşie? Da, aceasta nu e o excepţie de la regulă. Ai făcut acest gest faţă de Crucea Roşie pentru că ai dorit să întinzi o mână de ajutor, ai dorit să înfăptuieşti un act frumos, lipsit de egoism, divin. „Ceea ce ai făcut unuia dintre aceşti fraţi mai mici ai mei, mie mi-ai făcut."

Dacă nu ţi-ai fi dorit acel sentiment mai mult decât banii tăi, nu ai fi adus acea contribuţie Crucii Roşii. Desigur, se poate să fi făcut donaţia respectivă pentru că ţi-a fost ruşine să refuzi sau pentru că un client te-a rugat să o faci. Însă un lucru e cert. Ai făcut acel gest pentru că a dorit ceva.

Harry A. Overstreet, în cartea sa *Influencing Human Behavior*, spune: „Acţiunea izvorăşte din ceea ce ne dorim în plan fundamental (...), iar cel mai bun sfat care li se poate da celor care doresc să-i convingă pe oameni, în afaceri, acasă, la şcoală sau în politică, e următorul: mai întâi, trezeşte în cealaltă persoană o dorinţă intensă. Cel care poate face asta are întreaga lume alături de el. Cel care nu poate merge singur pe drum."

Andrew Carnegie, tânărul scoţian sărman care la început a muncit cu doi cenţi pe oră şi în final a ajuns să doneze 365 de milioane de dolari, a învăţat că singura modalitate de a-i influenţa pe oameni e să vorbeşti în termenii a ceea ce îşi doreşte cealaltă persoană. Nu a urmat decât patru clase; cu toate acestea, a învăţat cum să se poarte cu oamenii.

Pentru a ilustra: cumnata sa era extrem de îngrijorată în privința celor doi băieți ai ei. Aceștia se aflau la Yale și erau atât de ocupați cu treburile lor, încât au neglijat să scrie acasă și nu au acordat atenție scrisorilor înnebunite ale mamei.

Apoi, Carnegie a pus pariu pe o sută de dolari că el putea primi un răspuns prin poștă, fără măcar să îl ceară. Cineva a ținut rămășagul, iar el a scris nepoților săi o scrisoare pe ton prietenos, menționând întâmplător, în post-scriptum, că trimitea fiecăruia dintre ei o bancnotă de cinci dolari.

Totuși, el a uitat să pună banii în plic.

A primit înapoi prin poștă răspunsuri în care i se mulțumea „dragului unchi Andrew" pentru acest mesaj amabil și... poți completa singur restul frazei.

Un alt exemplu de persuadare vine de la Stan Novak, din Cleveland, Ohio, un participant la curs. Stan a venit acasă de la muncă într-o seară și l-a găsit pe fiul său cel mai mic, Tim, pe podeaua sufrageriei, lovind cu picioarele și țipând. A doua zi urma să înceapă să meargă la grădiniță și protesta că nu vrea să se ducă. Prima reacție a lui Stan ar fi fost să îl trimită pe copil în camera sa și să îi spună că ar face bine să meargă la grădiniță. Nu avea de ales. Însă în acea seară, dându-și seama că acest lucru nu îl va ajuta pe Tim să înceapă grădinița cu cea mai bună atitudine, Stan s-a așezat și a cumpănit: „Dacă aș fi Tim, de ce aș fi încântat să merg la grădiniță?" El și soția sa au întocmit o listă cu toate activitățile distractive pe care Tim le-ar face, cum ar fi pictatul cu degetul, cântatul, legarea de noi prietenii. După care au pus în practică aceste activități. „Am început cu toții să ne distrăm pictând cu degetul pe masa din bucătărie — soția mea, Lil, celălalt fiu al meu, Bob, și eu însumi. În curând, Tim a început să ne pândească din colțul ușii. Apoi s-a rugat de noi să participe și el. «O, nu! Mai întâi trebuie să mergi la grădiniță pentru a învăța să pictezi cu degetul.» Cu tot entuziasmul pe care l-am putut inspira, am parcurs lista vorbind, în termeni pe care el îi putea înțelege, despre toată distracția de care va avea parte la grădiniță. În dimineața următoare am crezut că am fost primul care s-a trezit. Am coborât pe scări și l-am găsit pe Tim adormit pe un fotoliu din sufragerie. «Ce faci aici?», l-am întrebat. «Aștept să merg la grădiniță. Nu vreau să întârzii.» Entuziasmul unei întregi familii a trezit în

Tim o dorință intensă pe care nicio discuție sau amenințare nu ar fi putut-o genera."

Mâine ai putea dori să convingi pe cineva să facă un lucru. Înainte de a vorbi, oprește-te și întreabă-te: „Cum pot motiva această persoană să facă lucrul respectiv?"

Această întrebare ne va ajuta să nu ne aruncăm pe negândite într-o situație prin flecăreli inutile despre dorințele noastre.

Am închiriat odată marea sală de bal a unui hotel din New York timp de douăzeci de nopți, în fiecare trimestru, pentru a susține o serie de prelegeri.

La începutul unui trimestru, am fost informat subit că trebuia să plătesc o chirie de trei ori mai mare decât înainte. Această veste mi-a fost dată după ce am tipărit biletele și după ce fuseseră făcute toate anunțurile.

Bineînțeles că nu am vrut să plătesc mărirea, însă ce rost avea să le vorbesc celor de la hotel despre ceea ce doream? Cei de acolo erau interesați doar de ceea ce doreau ei. Astfel încât, după câteva zile, m-au dus la administrator.

„Am fost puțin șocat când am primit scrisoarea", am spus, „însă nu dau vina deloc pe tine. Dacă aș fi fost în locul tău, probabil că aș fi redactat eu însumi o scrisoare similară. Datoria ta ca administrator al hotelului e să maximizezi profitul. Dacă nu faci acest lucru, vei fi concediat și trebuie să fii concediat. Acum, să luăm o foaie de hârtie și să notăm avantajele și dezavantajele pe care le ai în cazul în care insiști cu privire la această mărire a chiriei."

Am luat o hârtie cu antet, am tras o linie prin mijloc și am intitulat o coloană „Avantaje", iar una „Dezavantaje".

Sub „Avantaje" am scris aceste cuvinte: „Sala de bal liberă." După care am continuat spunându-i: „Vei avea avantajul unei săli de bal libere pe care o poți închiria pentru dansuri și convenții. Acesta e un avantaj important, pentru că astfel de afaceri îți vor aduce mai mulți bani decât primești pentru o serie de prelegeri. Dacă eu îți contractez sala pentru douăzeci de nopți pe durata cursurilor, asta înseamnă cu siguranță că vei pierde unele afaceri foarte profitabile.

Acum, să analizăm dezavantajele. Mai întâi, în loc să-ți mărești venitul prin majorarea chiriei mele, îl vei micșora. De fapt, îl vei pierde complet,

pentru că nu vă pot plăti chiria pe care o ceri. Voi fi nevoit să îmi susțin prelegerile în altă parte.

Mai există un dezavantaj pentru tine. Aceste prelegeri atrag la hotel mulțimi de oameni educați și culți. Aceasta e o reclamă bună pentru tine, nu-i așa? De fapt, dacă ai cheltui cinci mii de dolari pe publicitate în ziare, nu ai putea aduce la fel de mulți oameni în hotel pe cât sunt eu capabil să aduc cu aceste prelegeri. E un lucru care valorează foarte mult la un hotel, nu-i așa?"

Pe măsură ce am vorbit, am notat aceste două „dezavantaje" în coloana adecvată și am înmânat foaia de hârtie managerului, spunând: „Sper să analizezi cu atenție atât avantajele, cât și dezavantajele și apoi să îmi transmiți decizia finală."

Am primit o scrisoare în ziua următoare, informându-mă de mărirea chiriei cu doar 50 de procente, în loc de cele 300 de procente inițiale.

Nu uita că am primit această reducere fără să spun un singur cuvânt referitor la ceea ce doream. Am vorbit mereu despre ceea ce dorea cealaltă persoană și despre cum putea obține ceea ce dorea.

Să presupunem că aș fi făcut lucrul firesc, uman; să presupunem că aș fi dat buzna în biroul său și aș fi spus: „Cum adică vrei să îmi mărești chiria cu trei sute de procente, când știi că biletele au fost tipărite și anunțurile făcute? Trei sute de procente! Ridicol! Absurd! Nu voi plăti!"

Ce s-ar fi întâmplat atunci? O ceartă ar fi început să fiarbă și să supureze — și știi cum se termină certurile. Chiar dacă l-aș fi convins că greșește, mândria l-ar fi împiedicat să dea înapoi și să renunțe.

Iată unul dintre cele mai bune sfaturi oferite vreodată cu privire la arta relațiilor umane. „Dacă există vreun secret al succesului", a spus Henry Ford, „el se află în abilitatea de a înțelege punctul de vedere al celeilalte persoane și de a vedea lucrurile atât din perspectiva sa, cât și din a ta."

Aceste cuvinte sunt atât de înțelepte, încât vreau să le repet: *„Dacă există vreun secret al succesului, el se află în abilitatea de a înțelege punctul de vedere al celeilalte persoane și de a vedea lucrurile atât din perspectiva sa, cât și din a ta."*

Acest principiu e atât de simplu, atât de evident, încât oricine trebuie să îi vadă imediat adevărul; totuși, 90 de procente dintre oamenii de pe acest pământ îl ignoră 90 de procente din timp.

Un exemplu? Privește scrisorile care îți vin mâine pe birou și vei afla că majoritatea dintre ele încalcă acest canon important al simțului comun. Gândește-te la următorul exemplu: o scrisoare redactată de un șef al departamentului de radio al unei agenții de publicitate cu birouri răsfirate pe tot cuprinsul continentului. Această scrisoare a fost trimisă la managerii stațiilor locale de radio din țară. (Am notat între paranteze reacțiile mele la fiecare paragraf.)

Domnul John Black,
Blankville,
Indiana

Dragă domnule Blank:
Compania X dorește să își păstreze poziția de lider în domeniul agențiilor de publicitate radiofonică.

[Cui îi pasă ce dorește compania ta? Sunt îngrijorat de problemele mele. Banca mă execută silit pentru neplata ipotecii, gândacii îmi distrug nalbele, bursa a scăzut ieri. Am pierdut autobuzul de la ora opt și un sfert azi-dimineață, nu am fost invitat aseară la dansul organizat de Jones, doctorul îmi spune că am tensiune arterială crescută, nevrită și mătreață. Iar apoi ce se întâmplă? Vin la birou îngrijorat în această dimineață, îmi deschid corespondența și uite-l pe individul ăsta înfumurat din New York sporovăind despre ceea ce dorește compania sa. Asta-i culmea! Dacă și-ar da seama ce fel de impresie creează scrisoarea, s-ar retrage din industria de publicitate și ar începe să producă dezinfectant pentru oi.]

Clienții acestei agenții naționale de publicitate au fost susținătorii rețelei. Valorificările ulterioare ale timpului nostru de emisie ne-au menținut an de an în vârful clasamentului agențiilor.

[Sunteți mari și bogați și deasupra tuturor, așa-i? Și ce dacă? Puțin îmi pasă dacă sunteți la fel de mari ca General Motors, General Electric și Statul Major General al Armatei Statelor Unite împreună. Dacă ați fi avut minte măcar cât o vrabie, v-ați fi dat seama că sunt interesat de cât de mare sunt eu, nu voi. Toată vorbăria asta despre un succes nemaivăzut mă face să mă simt mic și neimportant.]

Dorim să oferim clienților noștri ultimele noutăți din domeniul stațiilor de radio.

[Doriți! Doriți. Idiotule. Nu sunt interesat de ce doriți voi sau de ce dorește președintele Statelor Unite. Dă-mi voie să îți spun, o dată pentru totdeauna, că sunt interesat de ceea ce doresc eu, iar tu nu ai pomenit deloc despre asta în scrisoarea ta absurdă.]

Vă rugăm, prin urmare, să puneți compania X pe lista stațiilor dumneavoastră preferate de radio — transmiteți-ne detaliat orice informație care poate fi utilă unei agenții în alocarea inteligentă a timpului de emisie.

[„Lista preferată." Dar știu că ai tupeu! Mă faci să mă simt neînsemnat cu discursul pompos despre compania ta, iar apoi îmi spui să te pun pe o listă „preferată" și nici măcar nu menționezi „te rog" când ceri acest lucru.]

O confirmare promptă de primire a acestei scrisori, informându-ne despre ultimele dumneavoastră activități, ar fi de un folos reciproc.

[Idiotule! Îmi trimiți o scrisoare formală și ieftină — pe un ton sec și distant — și ai impertinența de a-mi cere, atunci când eu sunt îngrijorat de ipotecă, de nalbe și de hipertensiune, să mă așez și să scriu o confirmare de primire a scrisorii tale formale — și îmi mai ceri să fac asta „prompt". Ce vrei să spui prin „prompt"? Oare nu știi că sunt la fel de ocupat ca tine sau că cel puțin îmi place să cred că sunt? Iar dacă tot discutăm despre asta, cine ți-a dat dreptul suveran de a-mi porunci? Spui că răspunsul meu va fi „de un folos reciproc". În sfârșit, ai început să privești lucrurile din punctul meu de vedere. Însă te referi vag la modul în care faptul de a-ți răspunde va fi în avantajul meu.]

Cu multă sinceritate, al dumneavoastră
John Doe,
manager al Departamentului de Radio

P.S. Textul reeditat al Blankville Journal *pe care îl aveți inclus în plic v-ar putea interesa și poate veți dori să îl difuzați la stația dumneavoastră de radio.*

[În sfârșit, abia în post-scriptum menționezi un lucru care m-ar putea ajuta să îmi rezolv toate problemele. De ce nu ai început scrisoarea cu asta? Dar ce mai contează? Orice om de publicitate care se face vinovat de a-mi trimite astfel de aiureli are ceva defect la bulbul rahidian. Nu ai nevoie de o scrisoare despre ultimele noastre activități. Ceea ce-ți trebuie e un litru de iod în glanda tiroidă.]

Acum, dacă persoanele care își dedică viața domeniului publicității și care se pretind a fi experte în arta de a-i convinge pe oameni să le cumpere produsele redactează o astfel de scrisoare, la ce ne putem aștepta din partea măcelarului, a brutarului sau a mecanicului auto?

Iată o altă scrisoare, trimisă de administratorul unui mare terminal pentru transportul de mărfuri către un student al acestui curs, Edward Vermylen. Ce efect a avut ea asupra bărbatului căruia i-a fost adresată? Citește-o, apoi îți spun.

A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St.
Brooklyn, N.Y. 11201

În atenția domnului Edward Vermylen

Stimate Domn,

Operațiunile de la stația noastră de primire a mărfurilor din import sunt împiedicate pentru că un procent însemnat din mărfurile totale ne este livrat în această după-amiază. Prezenta situație are ca rezultat congestionarea traficului, muncă suplimentară din partea angajaților noștri, întârzieri ale camioanelor, iar în unele cazuri, întârzieri de încărcare. Pe 10 noiembrie, am primit de la compania dumneavoastră un lot de 510 piese, care au ajuns aici la ora 16,20.

Solicităm cooperarea dumneavoastră pentru a înlătura efectele nedorite ce pot decurge din primirea cu întârziere a mărfurilor. Vă putem cere ca, în zilele în care livrați volumul de marfă ce a fost primit în data de mai sus, să fie făcute eforturi fie pentru a ajunge camionul mai devreme aici, fie pentru a ne livra o parte din transport în timpul dimineții?

Avantajul de care ați beneficia într-un astfel de aranjament ar fi o descărcare mai rapidă a camioanelor și asigurarea că transportul dumneavoastră de marfă va pleca mai departe în ziua primirii lui.

Cu cea mai mare sinceritate, al dumneavoastră,
J.B.
Administrator,

După ce a citit această scrisoare, domnul Vermylen, manager de vânzări la compania A. Zerega's Sons, Inc., mi-a trimis-o mie cu următorul comentariu:

Scrisoarea a avut efectul invers celui intenționat. Ea începe prin descrierea dificultăților întâmpinate la terminal, care pe noi nu ne interesează, în general vorbind. După care ni se solicită cooperarea fără nicio considerație față de faptul că acest lucru ar putea constitui pentru noi un inconvenient și, în cele din urmă, în ultimul paragraf, se menționează că, în cazul în care cooperăm, acest lucru va duce la o descărcare mai rapidă a camioanelor noastre, cu asigurarea că mărfurile noastre vor pleca mai departe la data primirii lor.

Cu alte cuvinte, lucrul de care suntem interesați în cea mai mare măsură este menționat abia la urmă, iar efectul total e cel al inspirării unei atitudini antagoniste mai curând decât al unui spirit de colaborare.

Să vedem dacă nu putem rescrie și îmbunătăți această scrisoare. Să nu pierdem nicio clipă vorbind despre problemele noastre. După cum dojenește Henry Ford, „să înțelegem punctul de vedere al celeilalte persoane și să privim lucrurile din perspectiva sa, precum și din a noastră".

Iată o modalitate de revizuire a scrisorii. Poate că nu e cea mai bună variantă, însă e un pas înainte, nu-i așa?

A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St.
Brooklyn, N.Y. 11201

Dragă domnule Vermylen

Compania dumneavoastră e de paisprezece ani unul dintre cei mai buni clienți ai noștri. Evident, suntem foarte mulțumiți de relația de afaceri și suntem dornici să vă oferim serviciile rapide și eficiente pe care le meritați. Cu toate acestea, regret să vă informez că nu putem face acest lucru atunci când camioanele

dumneavoastră ne aduc un transport mare după-amiaza târziu, cum s-a întâmplat în data de 10 noiembrie. De ce? Pentru că mulți alți clienți fac, de asemenea, livrări la ore târzii ale după-amiezei. În mod natural, acest lucru determină o congestionare. Asta înseamnă că mașinile dumneavoastră cu mărfuri sunt ținute inevitabil în dană, iar uneori vă este amânat chiar și transportul.

E o situație neplăcută, însă ea poate fi evitată. Dacă vă faceți livrările la chei dimineața, atunci când e posibil, camioanele dumneavoastră vor fi în măsură să se deplaseze mai departe, iar muncitorii noștri vor ajunge acasă seara devreme pentru a se bucura de o cină delicioasă preparată din macaroanele și tăițeii pe care îi produceți.

Indiferent de ora la care sosesc transporturile dumneavoastră, noi vom face mereu bucuroși tot ceea ce ne stă în putere pentru a vă servi cu promptitudine. Sunteți ocupat. Vă rog să nu vă deranjați să răspundeți la acest mesaj.

Al dumneavoastră, cu sinceritate,
J.B.
administrator,

Barbara Anderson, care a lucrat la o bancă din New York, a dorit să se mute în Phoenix, Arizona, din cauza sănătății fiului ei. Utilizând principiile pe care le-a învățat în acest curs, a compus următoarea scrisoare către douăsprezece bănci din Phoenix:

Dragă domnule,

Cei zece ani de experiență pe care îi am în domeniul bancar ar trebui să trezească interesul unei bănci care se dezvoltă rapid, precum cea pe care o reprezentați.

Lucrând pe diferite posturi de operațiuni bancare în cadrul Bankers Trust Company din New York, până la poziția mea din prezent, aceea de manager de filială, am acumulat deprinderi legate de toate fazele proceselor bancare, inclusiv în relațiile cu deponenții, în sectoarele de credite, împrumuturi și administrare.

Mă voi muta în Phoenix în luna mai și sunt sigură că pot contribui la dezvoltarea și creșterea profitului băncii dumneavoastră. Voi ajunge în Phoenix pe 3 aprilie și aș aprecia să-mi oferiți oportunitatea de a vă demonstra modul în care pot ajuta la atingerea obiectivelor băncii dumneavoastră.

Cu sinceritate,
Barbara L. Anderson

Credeți că doamna Anderson a primit vreun răspuns la scrisoarea ei? Unsprezece din cele douăsprezece bănci au invitat-o la interviu, iar ea a putut să o aleagă pe aceea a cărei ofertă urma să o accepte. De ce? Doamna Anderson nu a menționat ceea ce dorea, ci a vorbit în scrisoare despre felul în care putea să ajute băncile și s-a concentrat asupra dorințelor celor de acolo, nu asupra dorințelor proprii.

Mii de agenți de vânzări bat în prezent pe drumurile, obosiți, descurajați și prost plătiți. De ce? Pentru că se gândesc mereu doar la ceea ce doresc ei. Nu își dau seama că nici tu, nici eu nu dorim să cumpărăm nimic. Dacă am vrea lucrul respectiv, am merge la magazin și l-am cumpăra. Însă amândoi suntem veșnic interesați de rezolvarea problemelor noastre. Iar dacă agenții de vânzări ne pot arăta felul în care serviciile sau produsele lor ne vor ajuta să ne rezolvăm problemele, ei nu au nevoie să ne vândă. Noi vom cumpăra. Iar clienților le place să simtă că ei sunt cei care cumpără, nu că li se vinde.

Cu toate acestea, mulți vânzători își petrec întreaga viață în acest domeniu fără să vadă lucrurile din perspectiva cumpărătorului. De exemplu, vreme de mulți ani, am locuit în Forest Hills, o mică comunitate de case situate în centrul ariei metropolitane a New Yorkului. Într-o zi, pe când mergeam grăbit spre gară, am întâlnit, din întâmplare, un agent imobiliar care cumpăra și vindea de mulți ani proprietăți în acea zonă. Cunoștea bine Forest Hill, astfel încât l-am întrebat repede dacă locuința mea tencuită cu stuc era construită cu palplanșă din metal sau cărămidă cu goluri. A zis că nu știe și mi-a spus ceea ce deja cunoșteam, și anume că puteam afla acest lucru sunând la Forest Hills Garden Association. În dimineața următoare, am primit o scrisoare de la el. Mi-a oferit oare informațiile de care aveam nevoie? Mi le-ar fi putut spune la telefon, timp de un minut. Însă nu a făcut-o. Mi-a transmis din nou că le puteam obține prin telefon, după care mi-a cerut să se ocupe el de asigurarea mea.

Nu era interesat să mă ajute. Era interesat doar de a se ajuta pe el însuși.

J. Howard Lucas, din Birmingham, Alabama, povestește cum s-au descurcat doi agenți de vânzări de la aceeași companie în același gen de situație. El a relatat:

„În urmă cu câțiva ani, am făcut parte din echipa de management a unei companii mici. Lângă noi se afla sediul biroului districtual al unei mari companii de asigurări. Agenților li se desemnau teritorii, iar de compania noastră se ocupau doi agenți, pe care îi voi numi Carl și John.

Într-o dimineață, Carl a apărut în biroul nostru și a menționat, întâmplător, că firma sa introdusese o nouă poliță de asigurare pentru directorii executivi și se gândea că noi am putea fi interesați de acest produs. Urma să revină cu informații noi despre poliță.

În aceeași zi, John ne-a zărit pe trotuar când ne întorceam din pauza de cafea și a strigat: «Hei, Luke, stai puțin, am niște vești minunate pentru voi, băieți.» A alergat până la noi și ne-a povestit entuziasmat despre o nouă poliță de asigurare destinată personalului executiv pe care compania sa o introdusese chiar în acea zi. (Era vorba despre aceeași poliță de asigurare despre care ne pomenise Carl.) John a dorit să achiziționăm una dintre primele polițe emise. Ne-a oferit câteva informații importante despre beneficiile poliței și a sfârșit prin a spune: «Polița e atât de nouă, încât voi ruga pe cineva de la sediul central să vină mâine și să o explice. Acum, între timp, haideți să semnăm și să trimitem formularele de înregistrare, pentru ca el să aibă la dispoziție mai multe informații cu care să lucreze.» Entuziasmul a inspirat în noi o dorință intensă față de această poliță, deși încă nu aveam detalii. Atunci când am primit informații suplimentare, ele au confirmat înțelegerea inițială de către John a avantajelor poliței, iar el nu doar că a vândut fiecăruia dintre noi câte o asigurare, ci a dublat ulterior sumele noastre de acoperire.

Carl ar fi putut realiza acele vânzări, însă nu a depus niciun efort pentru a trezi în noi interesul față de polițele respective."

Lumea e plină de oameni lacomi, care își urmăresc doar interesele personale. Astfel, cineva care încearcă, într-o manieră lipsită de egoism, să îi ajute pe ceilalți deține un avantaj enorm. Dispune de o competiție limitată. Owen D. Young, un avocat însemnat și unul dintre cei mai mari lideri în afaceri ai Americii, a spus odată: „Oamenii care se pot pune în locul altora, care înțeleg ce se întâmplă în mintea altora nu trebuie să își facă niciodată griji referitoare la ceea ce le rezervă viitorul."

Faptul de a privi lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane și de a trezi în ea o dorință puternică față de ceva anume nu trebuie

considerat a fi o manipulare a acelei persoane, astfel încât ea va face un lucru care e doar în beneficiul tău și în detrimentul ei.

Fiecare parte implicată ar trebui să câștige ceva prin negociere. În scrisorile adresate domnului Vermylen, atât expeditorul, cât și destinatarul corespondenței au câștigat prin implementarea sugestiilor. Atât banca, cât și doamna Anderson au avut de câștigat prin scrisoarea ei, în sensul că banca a obținut o angajată valoroasă, iar doamna Anderson a primit un loc de muncă adecvat. Iar în exemplul vânzării polițelor de asigurare de către John domnului Lucas, amândoi au beneficiat de pe urma acestei tranzacții.

Un alt exemplu în care toată lumea câștigă pe baza acestui principiu de generare a unei dorințe profunde în altă persoană provine de la Michael E. Whidden, din Warwick, Rhode Island, care e un agent de vânzări teritorial al Shell Oil Company. Michael a dorit să devină cel mai bun vânzător în acest district, însă o stație de servicii auto îl împiedica. Ea era administrată de un bărbat mai în vârstă, care nu putea fi motivat să păstreze curățenia în stație. Aceasta se afla într-o stare atât de deplorabilă, încât vânzările intraseră într-un declin semnificativ.

Acest manager acorda atenție rugăminților lui Mike de a-și moderniza stația. După mai multe îndemnuri și discuții sincere — toate fără succes —, Mike s-a decis să invite managerul să viziteze cea mai nouă stație Shell din teritoriul său.

Managerul a fost atât de impresionat de dotările de la noua stație încât, atunci când Mike l-a vizitat din nou, stația fusese pusă la punct și înregistrase o creștere a vânzărilor. Acest lucru i-a permis lui Mike să devină numărul unu în districtul său. Toate cuvintele și discuțiile sale nu folosiseră la nimic, însă trezind o dorință fierbinte în sufletul managerului, prin faptul de a-i arăta stația modernă, el și-a atins țelul, iar atât managerul, cât și Mike au avut de câștigat.

Majoritatea oamenilor trec prin facultate și învață să îl citească pe poetul Virgiliu sau să stăpânească misterele calculului matematic fără să descopere vreodată felul în care funcționează mintea lor. De exemplu, am ținut odată un curs pe tema discursului eficient pentru tinerii absolvenți de facultate care se angajaseră la Carrier Corporation, marele producător de aparate de aer condiționat. Unul dintre participanți a dorit să îi convingă pe ceilalți să joace baschet în timpul lor liber; acestea sunt, aproximativ,

cuvintele pe care le-a rostit: „Vreau să veniți să jucăm baschet. Îmi place să joc baschet, însă în ultimele dăți când am mers la sala de sport nu au fost destui oameni pentru a organiza un meci. Doi sau trei dintre noi am avut ocazia să schimbăm câteva pase seara trecută, iar eu m-am ales cu un ochi învinețit. Aș vrea să veniți toți mâine seară. Vreau să joc baschet."

A vorbit despre vreun lucru pe care îl dorești? Nu vrei să mergi la o sală de sport la care nu vine nimeni altcineva, nu-i așa? Nu îți pasă de ce vrea el. Nu vrei să te alegi cu un ochi învinețit.

Ar fi putut el să îți arate cum să obții lucrurile pe care le dorești folosind sala de sport? Sigur că da. Mai multă vigoare. Poftă mai mare de mâncare. Un creier mai limpede. Distracție. Jocuri. Baschet.

Redau sfatul înțelept al profesorului Overstreet: *Mai întâi, trezește în cealaltă persoană o dorință intensă. Cel care poate face asta, are întreaga lume la picioare. Cel care nu poate, merge singur pe drum.*

Unul dintre studenții cursului meu era îngrijorat pentru băiețelul său. Copilul era subponderal și refuza să mănânce adecvat. Părinții au folosit metoda obișnuită. L-au certat și l-au cicălit. „Mama vrea ca tu să mănânci asta și asta." „Tata vrea să crești mare și voinic."

A acordat băiatul vreo atenție rugăminților lor? Cam la fel de multă atenție cât acorzi tu unui grăunte de nisip pe o plajă.

Nimeni înzestrat cu o urmă de bun-simț nu se așteaptă ca un copil de trei ani să reacționeze la punctul de vedere al unui tată de treizeci de ani. Și totuși, acesta era exact lucrul la care se aștepta tatăl. Era absurd. În cele din urmă, el și-a dat seama de asta. Astfel încât și-a spus: „Ce vrea băiatul meu? Cum pot stabili o legătură între ceea ce doresc eu și ceea ce dorește el?"

Totul a devenit mai ușor pentru tată din clipa în care a început să se gândească la asta. Băiatul avea o tricicletă și îi plăcea să pedaleze în susul și în josul trotuarului din fața casei din Brooklyn. La câteva case mai jos locuia un bătăuș, un băiat mai mare, care îl dădea jos pe băiețel de pe tricicletă și se plimba el cu ea.

Evident, băiețelul alerga țipând la mama sa, iar ea trebuia să iasă afară și să îl dea jos pe bătăuș de pe tricicletă, apoi să îl pună din nou în șa pe băiețelul ei. Acest lucru se întâmpla aproape zilnic.

Ce dorea băiețelul? Nu era nevoie să fii Sherlock Holmes pentru a afla răspunsul la această întrebare. Mândria lui, furia lui, dorința lui de a se simți important — toate emoțiile puternice din constituția sa — îl îndemnau să obțină revanșa, să îl pocnească pe bătăuș în nas. Iar atunci când tatăl i-a explicat băiatului că acesta va fi în stare într-o zi să bată măr un copil mai mare dacă va mânca doar lucrurile pe care mama lui dorea să le mănânce — când tatăl său i-a promis acest lucru —, nu a mai existat nicio problemă de dietă. Băiatul mânca spanac, varză murată, macrou în saramură, orice pentru a crește suficient de mare ca să se apere de bătăușul care îl umilise atât de frecvent.

După ce au rezolvat problema, părinții au abordat una nouă: băiețelul suferea de enurezis.

Dormea cu bunica. Dimineața, bunica lui se trezea, pipăia așternutul și spunea: „Uite, Johnny, ce ai făcut din nou astă-noapte."

El răspundea: „Nu, nu eu. Tu ai făcut."

Mustrarea, palmele date la fund, repetarea faptului că părinții lui voiau ca el să nu mai facă pipi în pat, niciunul dintre aceste lucruri nu îl determinau să păstreze patul uscat. Astfel încât părinții au întrebat: „Cum putem motiva băiatul să-și dorească să nu mai ude patul?"

Care erau dorințele lui? Mai întâi, dorea să poarte pijamale la fel ca tati, în locul cămășii de noapte, asemenea bunicii. Bunica se săturase de boacănele lui nocturne, așa că s-a oferit bucuroasă să îi cumpere o pereche de pijamale în cazul în care își schimba năravul. În al doilea rând, dorea un pat doar al lui. Bunica nu s-a împotrivit.

Mama sa l-a dus la un magazin universal din Brooklyn, i-a făcut cu ochiul vânzătoarei și a spus: „Iată un domnișor care ar dori să facă niște cumpărături."

Vânzătoarea l-a făcut să se simtă important prin a-l întreba: „Ce pot să-ți ofer, tinere?"

El s-a înălțat pe vârful picioarelor câțiva centimetri și a răspuns: „Vreau să cumpăr un pat pentru mine."

Atunci când i s-a arătat patul pe care mama lui îl dorea, aceasta i-a zâmbit vânzătoarei, iar băiețelul a fost convins să îl cumpere.

Patul a fost livrat în ziua următoare. În noaptea respectivă, când tatăl a venit acasă, băiețelul a fugit la ușă strigând: „Tati! Tati! Vino sus să vezi patul pe care l-am cumpărat!"

Tatăl, uitându-se la pat, a urmat îndemnul lui Charles Schwab: „a aprobat inimos și a lăudat cu dărnicie."

„Nu vei face pipi în acest pat, nu-i așa?", a întrebat tatăl. „O, nu, nu! Nu voi face pipi în acest pat." Băiatul s-a ținut de cuvânt, pentru că era vorba despre mândria lui. Acela era patul său. El singur și-l cumpărase. Iar acum purta pijamale de bărbat. Voia să se comporte ca un bărbat. Și a procedat întocmai.

Un alt tată, K.T. Dutschmann, inginer de telefonie și student al cursului meu, nu reușea să o convingă pe fetița lui, în vârstă de trei ani, să servească micul dejun. Cearta obișnuită, rugămințile, metodele de convingere forțată fuseseră toate inutile. Prin urmare, părinții s-au întrebat: „Cum o putem motiva să facă acest lucru?"

Fetița adora să o imite pe mama ei, să se simtă importantă și matură, astfel încât într-o dimineață au așezat-o într-un scaun și au lăsat-o să prepare micul dejun. Chiar la momentul psihologic potrivit, tatăl a venit ca din întâmplare în bucătărie în timp ce fetița amesteca cerealele și ea a spus: „Ah, uite, tati, prepar cereale în dimineața asta."

A mâncat două porții de cereale fără niciun îndemn, pentru că devenise interesată de ele. Dobândise un sentiment al importanței personale; găsise în prepararea cerealelor o modalitate de a se exprima pe sine.

William Winter a remarcat odată că „exprimarea de sine este necesitatea dominantă a naturii umane". De ce să nu adoptăm aceeași psihologie în relațiile de afaceri? Atunci când avem o idee genială, în loc de a-i face pe alții să creadă că e a noastră, de ce să nu îi lăsăm pe ei înșiși să gătească și să prepare ideea? Ei o vor considera atunci ca fiind a lor, le va plăcea și poate vor servi două porții din ea.

Nu uita: „Mai întâi, trezește în cealaltă persoană o dorință intensă. Cel care poate face asta, are întreaga lume la picioare. Cel care nu poate, merge singur pe drum."

PRINCIPIUL 3
Trezește în cealaltă persoană o dorință intensă.

PE SCURT

CUM SĂ VĂ COMPORTAȚI ÎN LUME — TEHNICI FUNDAMENTALE

PRINCIPIUL 1
Nu critica, nu condamna, nu te plânge.

PRINCIPIUL 2
Oferă o apreciere onestă și sinceră.

PRINCIPIUL 3
Trezește în cealaltă persoană o dorință intensă.

PARTEA A DOUA

Modalități prin care să-i faci pe oameni să te placă

1

Fă acest lucru şi vei fi primit cu braţele deschise pretutindeni

De ce ai citi această carte pentru a afla cum să îţi faci prieteni? De ce nu ai studia tehnica celui care a reuşit să îşi facă mai mulţi prieteni decât a reuşit oricine altcineva vreodată? Cine e el? Îl poţi întâlni mâine pe stradă. Când ajungi la trei metri de el, va începe să dea din coadă. Dacă te opreşti şi îl mângâi, aproape că îşi va ieşi din piele de bucurie pentru a-ţi arăta cât de mult te place. Iar tu ştii că în spatele acestei manifestări de afecţiune din partea lui nu există motive ascunse: nu vrea să îţi vândă proprietăţi imobiliare şi nu vrea să se căsătorească cu tine.

Ai stat vreodată să te gândeşti că un câine este singurul animal care nu trebuie să muncească pentru a-şi câştiga existenţa? O găină trebuie să facă ouă, o vacă trebuie să dea lapte, iar un canar trebuie să cânte. Însă un câine îşi câştigă existenţa oferindu-ţi doar dragoste.

Când aveam cinci ani, tatăl meu a cumpărat un căţeluş cu părul gălbui pentru suma de cinci cenţi. El a fost lumina şi bucuria copilăriei mele. În fiecare după-amiază, în jurul orei patru şi jumătate, el stătea în curtea din faţa casei cu ochii săi frumoşi aţintiţi spre alee, iar imediat ce auzea vocea mea sau mă vedea legănându-mi recipientul cu masa de prânz prin tufele de lângă drum, ţâşnea ca săgeata, alergând cu sufletul la gură pe deal pentru a mă întâmpina cu salturi de bucurie şi lătrături de extaz pur.

Tippy a fost însoţitorul meu constant vreme de cinci ani. Apoi, într-o noapte tragică — pe care nu o voi uita niciodată —, a fost ucis la trei metri de capul meu, ucis de un fulger. Moartea lui Tippy a fost tragedia copilăriei mele.

Tippy, tu nu ai citit niciodată o carte de psihologie. Nu ai avut nevoie. Ştiai, printr-un anumit instinct divin, că îţi puteai face în două luni mai

mulți prieteni prin a deveni cu adevărat interesat de alți oameni decât îți poți face în doi ani prin a încerca să îi faci pe ceilalți oameni să fie interesați de tine. Dă-mi voie să repet acest lucru. Îți poți face mai mulți prieteni în două luni prin a fi interesat de alte persoane decât în doi ani prin a încerca să faci alte persoane să devină interesate de tine.

Cu toate acestea, atât eu, cât și tu cunoaștem indivizi care rătăcesc prin viață încercând să stârnească interesul altor oameni.

Bineînțeles, nu funcționează. Oamenii nu sunt interesați de tine. Nu sunt interesați de mine. Sunt interesați de persoana lor proprie — dimineața, la prânz și seara.

New York Telephone Company a realizat un studiu detaliat al conversațiilor telefonice pentru a afla care e cuvântul cel mai des utilizat. L-ai ghicit: e pronumele personal „Eu". „Eu." „Eu." A fost utilizat de 3 900 de ori în cadrul a 500 de conversații telefonice. „Eu." „Eu." „Eu." „Eu." Când vezi un grup de fotografii în care ești și tu prezent, după a cărui imagine te uiți mai întâi?

Dacă nu încercăm decât să impresionăm oamenii și să le stârnim interesul față de noi, nu vom avea niciodată prea mulți prieteni adevărați, sinceri. Prietenii, prietenii autentici, nu sunt făcuți în acest mod.

Napoleon a încercat acest lucru, iar în ultima sa întâlnire cu Josephine a spus: „Josephine, am fost la fel de norocos ca oricare alt bărbat de pe pământ și totuși, în această clipă, tu ești singura persoană din lume pe care mă pot baza." Însă istoricii se îndoiesc de faptul că el s-a putut încrede chiar și în Josephine.

Alfred Adler, vestitul psiholog vienez, a scris o carte intitulată *What Life Should Mean to You*. În acel volum el spune: „Individul neinteresat de semenii săi este cel care întâmpină cele mai mari dificultăți în viață și provoacă cele mai mari răni celorlalți. Din rândurile acestor indivizi apar toate eșecurile umane."

Poți citi nenumărate tomuri erudite despre psihologie fără să întâlnești o afirmație mai importantă pentru tine și pentru mine. Declarația lui Adler e atât de bogată în semnificații, încât o voi repeta cu litere italice:

Individul neinteresat de semenii săi este cel care întâmpină cele mai mari dificultăți în viață și provoacă cele mai mari răni celorlalți. Din rândurile acestor indivizi apar toate eșecurile umane.

Am urmat odată un curs despre scrierea povestirilor scurte, la Universitatea din New York, iar pe durata prelegerilor, editorul unei publicații de marcă s-a adresat clasei. El a spus că putea lua oricare dintre zecile de povestiri care ajungeau zilnic pe biroul său, iar după ce citea câteva paragrafe putea simți dacă autorului îi plăceau sau nu oamenii. „Dacă autorului nu îi plac oamenii, a afirmat el, oamenilor nu le vor plăcea povestirile sale."

Acest editor experimentat s-a oprit de două ori pe durata discursului său despre scrierea lucrărilor de ficțiune și și-a cerut scuze pentru predica ținută: „Vă spun", a declarat el, „aceleași lucruri pe care vi le-ar spune preotul vostru, dar țineți minte, trebuie să fiți interesați de oameni dacă doriți să fiți scriitori de succes."

Dacă acest lucru e adevărat în scrierea povestirilor de ficțiune, poți fi sigur că e adevărat și în relațiile interumane.

Am petrecut o seară în cabina lui Howard Thurston când acesta a apărut ultima oară pe Broadway — Thurston a fost regele recunoscut al magicienilor. Timp de patruzeci de ani, a călătorit peste tot în lume, din nou și din nou, creând iluzii, uluind publicul, lăsând oamenii cu respirația întretăiată de uimire. Mai mult de 60 de milioane de oameni au cumpărat bilete la spectacolele sale, iar el a obținut un profit de aproape două milioane de dolari.

L-am rugat pe domnul Thurston să îmi împărtășească secretul succesului său. Educația sa școlară cu siguranță nu a contribuit la faima obținută, întrucât a fugit de acasă de mic, a devenit vagabond, a călătorit cu trenul, a dormit pe claie de fân, și-a cerșit mâncarea din ușă în ușă și a învățat să citească privind semnele și pancartele cu nume de orașe plasate de-a lungul căilor ferate.

A deținut el cunoștințe superioare de magie? Nu, mi-a spus că fuseseră scrise sute de cărți despre prestidigitație, iar nenumărați oameni știau la fel de multe ca și el. Însă a avut două lucruri pe care ceilalți nu le aveau. Mai întâi, a posedat abilitatea de a-și valorifica personalitatea în lumina reflectoarelor. Era un maestru al spectacolului. Cunoștea natura umană. Orice lucru pe care îl făcea, fiecare gest, fiecare intonație a vocii sale, fiecare ridicare din sprâncene a fost repetată dinainte cu atenție, iar acțiunile sale erau sincronizate cu precizie. Însă, pe lângă asta, Thurston manifesta un

interes real față de oameni. Mi-a spus că mulți magicieni priveau audiența și își spuneau: „Uite o grămadă de fraieri, o adunătură de țărănoi; îi voi prosti ușor." Însă metoda lui Thurston era complet diferită. Mi-a dezvăluit că, de fiecare dată când urca pe scenă, își spunea: „Sunt recunoscător pentru faptul că acești oameni au venit să mă vadă. Datorită lor eu îmi pot câștiga existența într-o manieră foarte agreabilă. Le voi oferi cel mai bun spectacol de care sunt capabil."

A declarat că nu a pășit niciodată în lumina reflectoarelor fără să își spună iarăși și iarăși: „Îmi iubesc publicul. Îmi iubesc publicul." Ridicol? Absurd? Ai dreptul să crezi ce vrei. Eu nu fac decât să transmit mai departe, fără niciun comentariu, aceste cuvinte ca pe o rețetă utilizată de cel mai vestit magician al tuturor timpurilor.

George Dyke, din North Warren, Pennsylvania, a fost nevoit să-și închidă atelierul auto după treizeci de ani, atunci când o autostradă nouă a fost construită peste locația atelierului. Nu a trecut multă vreme și zilele lipsite de ocupație au ajuns să îl plictisească, astfel încât a început să își umple timpul încercând să cânte la scripca sa veche. În curând, călătorea în zonă pentru a asculta muzică și pentru a vorbi cu mulți lăutari virtuozi. Cu firea sa modestă și prietenoasă, a devenit interesat să afle trecutul și interesele fiecărui muzician pe care îl întâlnea. Deși nu era un mare violonist, și-a făcut mulți prieteni în călătoriile sale. A participat la competiții și a ajuns, în curând, să fie cunoscut fanilor de muzică country din estul Statelor Unite drept „Unchiu' George, scripcarul din Kinzua County". Când l-am auzit pe Unchiu' George, el avea șaptezeci și doi de ani și se bucura de fiecare minut al vieții sale. Prin manifestarea unui interes susținut față de alte persoane, el și-a creat o viață nouă la o vârstă la care majoritatea oamenilor consideră că și-au încheiat activitatea.

Acesta a fost, de asemenea, unul dintre secretele uimitoarei popularități a lui Theodore Roosevelt. Chiar și servitorii lui îl iubeau. Valetul său, James E. Amos, a scris o carte intitulată *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet*. În acea carte, Amos relatează această întâmplare revelatoare:

> Soția mea l-a întrebat odată pe președinte cum arată o prepeliță. Ea nu văzuse niciodată una și el i-a descris-o complet. Ceva mai târziu, a sunat telefonul din casa noastră bătrânească. [Amos și soția lui trăiau într-o mică casă țărănească de pe moșia lui Roosevelt din Oyster Bay.] A răspuns soția mea, iar la telefon

> era însuși domnul Roosevelt. I-a spus că o sunase pentru a-i spune că era o prepeliță afară lângă geamul ei și că, dacă privea afară, avea șanse să o vadă. Astfel de lucruri mărunte erau caracteristice pentru el. De fiecare dată când trecea pe lângă căsuța noastră, chiar dacă era în afara razei vizuale, îl auzeam strigând: „U-u-u, Annie?" sau „U-u-u, James!" Era doar un salut prietenos pe care ni-l adresa când trecea pe lângă noi.

Cum ar putea angajații să nu placă un astfel de om? Cum ar putea să nu-l placă oricine? Roosevelt a sunat într-o zi la Casa Albă, când președintele Taft și soția acestuia erau plecați. Afecțiunea sa sinceră față de oamenii modești s-a manifestat prin faptul că i-a salutat pe toți servitorii vechi ai Casei Albe pe nume, chiar și pe femeile care spălau vase.

„Când a văzut-o pe Alice, bucătăreasa", scrie Archie Butt, „a întrebat-o dacă mai făcea încă pâine de porumb. Alice i-a spus că făcea uneori pentru servitori, însă la etaj nu o mânca nimeni.

«Nu au gusturi bune», a izbucnit Roosevelt, «și îi voi spune asta președintelui când îl voi vedea.»

Alice i-a adus o felie pe o tavă, iar el s-a îndreptat către birou mâncând-o, în timp ce îi saluta din mers pe grădinarii și muncitorii pe lângă care trecea.

S-a adresat tuturor așa cum li se adresase în trecut. Ike Hoover, care fusese aprod-șef la Casa Albă vreme de patruzeci de ani, a spus cu lacrimi în ochi: «E singura zi fericită de care am avut parte în aproape doi ani și nimeni dintre noi nu ar schimba-o pe o bancnotă de o sută de dolari.»"

Aceeași preocupare pentru persoanele aparent lipsite de importanță l-a ajutat pe reprezentantul de vânzări Edward M. Sykes, Jr., din Chatham, New Jersey, să păstreze un client. „Cu mulți ani în urmă, a relatat el, mi-am sunat clienții din zona Massachusetts pentru gama de produse Johnson and Johnson. Unul dintre clienți avea o farmacie în Hingham. De fiecare dată când intram în această farmacie, vorbeam cu vânzătorul de apă minerală și cu farmacistul timp de câteva minute înainte de a mă adresa proprietarului pentru a-i prelua comanda. Într-o zi, am mers la proprietarul farmaciei, iar el mi-a spus că nu mai era interesat să cumpere produse J&J, întrucât simțea că cei din companie își concentrau activitățile pe magazinele alimentare și cele de reduceri, în detrimentul micilor farmacii. Am plecat cu coada între picioare și m-am plimbat prin oraș câteva ore.

În cele din urmă, am decis să mă întorc și să încerc măcar să-i explic proprietarului farmaciei poziția noastră.

Când m-am întors, am intrat și l-am salutat, ca de obicei, pe vânzătorul de apă minerală și pe farmacist. Când am urcat la proprietar, el mi-a zâmbit și mi-a urat bun venit. După care a făcut o comandă dublă față de comenzile obișnuite. L-am privit surprins și l-am întrebat ce s-a întâmplat de la ultima vizită, făcută în urmă cu doar câteva ore. Mi l-a arătat pe tânărul de la dozatorul de apă minerală și a spus că, după ce am plecat, băiatul venise la el și a spus că eram unul dintre puținii agenți de vânzări care veneau la farmacie și se deranjau să îl salute pe el și pe celelalte persoane din magazin. I-a spus proprietarului că, dacă exista cineva care să merite relația sa de colaborare, acel cineva eram eu. Nu am uitat niciodată că a fi realmente interesat de alți oameni reprezintă cea mai importantă calitate pe care trebuie să o aibă un agent de vânzări — și, de fapt, orice persoană."

Am descoperit prin experiența proprie că cineva poate să câștige chiar și atenția, timpul și colaborarea celor mai căutate persoane prin a deveni cu adevărat interesate de ele. Dă-mi voie să exemplific.

Acum câțiva ani, am organizat, la Brooklyn Institute of Arts and Sciences, un curs despre scrierea povestirilor de ficțiune și am dorit ca autori distinși precum Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune și Rupert Hughes să vină în Brooklyn să ne prezinte experiențele lor. Astfel încât le-am scris, spunându-le că le admiram opera și că eram extrem de interesați să le primim sfaturile și să învățăm secretele succesului lor.

Fiecare dintre aceste scrisori a fost semnată de aproximativ o sută cincizeci de studenți. Am spus că ne-am dat seama că acești autori erau ocupați, prea ocupați pentru a pregăti o prelegere. Astfel, am inclus o listă de întrebări la care să răspundă vorbind despre persoana proprie și metodele lor de lucru. Le-a plăcut această abordare. Cui nu i-ar plăcea? Astfel încât au plecat de acasă și au călătorit către Brooklyn pentru a ne da o mână de ajutor.

Prin utilizarea aceleiași metode, am convins-o pe Leslie M. Shaw, secretara Trezoreriei din cadrul cabinetului lui Theodore Roosevelt, pe George W. Wickersham, procuror general în cabinetul lui Taft, pe William Jennings Bryan, pe Franklin D. Roosevelt și pe mulți alți oameni proeminenți să vină să li se adreseze studenților de la cursurile mele pe tema discursurilor publice.

Nouă tuturor, fie că suntem muncitori într-o fabrică, funcționari într-un birou sau chiar regi, ne plac oamenii care ne admiră. Să ne gândim, de pildă, la Kaiser-ul german. La sfârșitul Primului Război Mondial, el era probabil cel mai urât și disprețuit om de pe planetă. Chiar și propriul popor i s-a întors împotrivă când a fugit în Olanda pentru a scăpa cu viață. Ura împotriva lui a fost atât de intensă, încât milioane de oameni ar fi vrut să îl rupă în bucăți sau să îl ardă pe rug. În mijlocul acestor flăcări uriașe ale furiei, un băiețel i-a scris Kaiser-ului o scrisoare simplă, sinceră, plină de bunătate și admirație. Acest băiețel a spus că, indiferent ce credeau alții, el îl va iubi mereu pe Wilhelm ca împărat al său. Kaiser-ul a fost profund mișcat de acest mesaj și l-a invitat pe băiețel să vină să îl viziteze. Băiatul a venit, împreună cu mama sa, iar Kaiser-ul s-a căsătorit cu ea. Acel băiețel nu a avut nevoie să citească o carte despre cum să îți faci prieteni și să-i influențezi pe oameni. Știa asta din instinct.

Dacă dorim să ne facem prieteni, să începem să facem lucruri pentru alte persoane, lucruri care necesită timp, energie, lipsă de egoism și grijă atentă. Când Ducele de Windsor era Prinț al Țării Galilor, a organizat un tur în America de Sud, iar înainte să pornească la drum, a petrecut mai multe luni studiind limba spaniolă, astfel încât să își poată ține discursurile publice în limba țării; iar sud-americanii l-au iubit pentru asta.

Timp de ani de zile am încercat să aflu intenționat zilele de naștere ale prietenilor mei. Cum? Deși nu cred defel în astrologie, am început să întreb cealaltă persoană dacă credea că ziua de naștere influențează în vreun fel caracterul sau dispoziția. Apoi îi ceream să îmi spună luna și ziua nașterii. Dacă el sau ea spunea, de exemplu, 24 noiembrie, eu îmi repetam „24 noiembrie, 24 noiembrie". În clipa în care prietenul meu își întorcea spatele, notam numele și ziua de naștere, iar ulterior copiam informațiile într-o agendă cu zile de naștere. La începutul fiecărui an, aveam aceste date de naștere programate în calendarul meu, astfel încât ele erau supuse automat atenției mele. Când sosea o astfel de zi, îmi trimiteam telegrama sau scrisoarea. Ce efect avea! Eram adesea singura persoană de pe pământ care își amintea.

Dacă dorim să ne facem prieteni, hai să întâmpinăm oamenii cu vioiciune și entuziasm. Când te sună cineva la telefon, folosește aceeași abordare psihologică. Salută pe un ton care arată cât de încântat ești să o auzi

pe persoana respectivă. Multe companii își instruiesc operatorii de la telefon să îi salute pe toți cei care sună pe un ton al vocii care exprimă interesul și entuziasmul. Cel care sună simte că respectiva companie e preocupată de persoana lui. Să ne amintim acest lucru când vom răspunde mâine la telefon.

A arăta că ești realmente interesat de alte persoane nu te ajută doar să îți faci prieteni, însă le poate dezvolta clienților un sentiment al loialității față de compania ta. Într-o ediție a publicației redactate de National Bank of North America of New York*, a fost tipărită următoarea scrisoare trimisă de Madeline Rosedale, o deponentă:

„Vreau să știți cât de mult vă apreciez angajații. Toată lumea e atât de amabilă, politicoasă și gata să ajute. E atât de plăcut ca, după ce am așteptat îndelung la telefon, o casieriță să te salute într-o manieră plăcută.

Anul trecut, mama mea a fost spitalizată pentru cinci luni. Am mers frecvent la Marie Petrucello, o casieriță. Ea își făcea griji legate de mama mea și întreba care era starea sănătății ei."

Există vreo îndoială în privința faptului că doamna Rosedale va continua să fie clienta acestei bănci?

Charles R. Walters, angajat la una dintre cele mai mari bănci din New York City, a primit însărcinarea de a pregăti un raport confidențial cu privire la o anumită corporație. El cunoștea o singură persoană care îi putea oferi informațiile de care avea nevoie atât de urgent. În timp ce domnul Walters era chemat în biroul președintelui, o tânără și-a strecurat capul prin ușă și i-a spus președintelui că nu avea niciun timbru pentru el în ziua respectivă.

„Colecționez timbre pentru fiul meu de doisprezece ani", i-a explicat președintele domnului Walters.

Domnul Walters și-a anunțat scopul vizitei și a început să adreseze întrebări. Răspunsurile președintelui au fost vagi, generale, nebuloase. Nu dorea să vorbească. Interviul a fost scurt și arid.

„Sincer să fiu, nu știam ce să fac", a spus domnul Walters în vreme ce și-a relatat povestirea în sala de curs. „După care mi-am amintit de cuvintele pe care i le-a spus secretara — timbre, fiu de doisprezece ani... Și mi-am mai amintit că departamentul extern al băncii noastre colecționa

* *Eagle*, publicație a National Bank of North America, New York, 31 martie 1978.

timbre preluate de la scrisorile care veneau de pe fiecare continent scăldat de valurile celor șapte mări.

În următoarea după-amiază l-am sunat pe acest bărbat și i-am trimis vorbă că am câteva timbre pentru fiul său. Am fost oare întâmpinat cu entuziasm? Evident. Președintele nu mi-ar fi putut strânge mâna cu mai mult entuziasm nici dacă aș fi candidat pentru un loc în Congres. A radiat zâmbete și bunăvoință. «Lui George al meu îi va plăcea timbrul ăsta», continua să spună în vreme ce răsfoia timbrele. «Uite-l și pe ăsta! E o comoară.»

Am petrecut o jumătate de oră vorbind despre timbre și privind fotografia băiatului său, după care el și-a dedicat mai mult de o oră din timpul lui oferindu-mi toate informațiile pe care le-am dorit, fără măcar să îi sugerez să o facă. Mi-a spus tot ce știa, apoi și-a sunat subordonații și le-a pus întrebări. I-a sunat pe unii dintre asociații săi. Mi-a încărcat memoria cu fapte concrete, cifre, rapoarte și documente de corespondență. În limbajul reporterilor de ziar, dădusem lovitura."

Iată un alt exemplu:

C.M. Knaphle, Jr., din Philadelphia, a încercat, vreme de ani de zile, să vândă combustibil unui mare lanț de magazine. Însă compania respectivă a continuat să cumpere combustibil de la un comerciant din afara orașului și să îl transporte chiar prin fața biroului lui Knaphle. Acesta a ținut un discurs, într-o seară, în fața uneia dintre clasele mele, vărsându-și furia încinsă asupra lanțului de magazine, catalogându-l drept un blestem pentru națiune.

Și încă se mira de ce nu poate vinde companiei respective.

I-am sugerat să încerce tactici diferite. Pe scurt, iată ce s-a întâmplat. Am organizat o dezbatere între membrii cursului, lăsându-i să decidă dacă lanțul de magazine făcea sau nu mai mult rău decât bine țării.

Knaphle, la sugestia mea, a adoptat rolul negativ; a fost de acord să apere lanțul de magazine, după care s-a dus direct la directorul executiv al lanțului de magazine pe care îl disprețuia și i-a spus: „Nu sunt aici pentru a încerca să vând combustibil. Am venit să vă cer o favoare." Apoi a vorbit despre dezbaterea lui și a spus: „Am venit să vă cer ajutorul pentru că nu mă pot gândi la cineva care ar fi mai în măsură să îmi ofere informațiile pe

care le doresc. Sunt nerăbdător să câştig această dezbatere şi apreciez sincer orice ajutor pe care mi-l puteţi da."

Iată restul povestirii în propriile cuvinte ale lui Knaphle:

L-am rugat pe bărbat să îmi ofere exact un minut din timpul său. A fost de acord să mă vadă în termenii acestei înţelegeri. După ce mi-am expus motivul vizitei, m-a rugat să iau loc şi mi-a vorbit timp de exact o oră şi patruzeci şi şapte de minute. A chemat în birou un alt director executiv, care scrisese o carte despre lanţurile de magazine. A trimis o scrisoare la National Chain Store Association şi a rezervat pentru mine o copie a unei dezbateri pe această temă. El simte că lanţul de magazine oferă umanităţii un serviciu real. E mândru de ceea ce a făcut pentru sute de comunităţi. Privirea îi strălucea în timp ce vorbea şi trebuie să mărturisesc că mi-a deschis şi mie ochii asupra unor lucruri la care nu visasem niciodată. Mi-a schimbat întreaga atitudine mentală. În vreme ce plecam, m-a condus la uşă, mi-a pus braţul pe după umeri, mi-a urat succes în cadrul dezbaterii şi m-a rugat să mai trec pe la el să îi spun cum m-am descurcat. Ultimele cuvinte pe care mi le-a adresat au fost: „Te rog să mai treci pe la mine către sfârşitul primăverii. Vreau să îţi dau o comandă de combustibil."

Pentru mine, acest lucru a fost aproape un miracol. Se oferea să cumpere combustibil fără să îi sugerez acest lucru. Am făcut mai multe progrese în două ore prin a deveni realmente interesat de el şi de problemele sale decât aş fi putut face în zece ani încercând să îi trezesc interesul faţă de mine şi de produsul meu.

Nu ai descoperit un adevăr nou, domnule Knaphle, deoarece, cu multă vreme în urmă, cu o sută de ani înainte de naşterea lui Hristos, un străvechi şi vestit poet roman, Publilius Syrus, a remarcat: „Suntem interesaţi de ceilalţi atunci când ei sunt interesaţi de noi."

O manifestare a interesului, la fel ca în oricare alt principiu din relaţiile umane, trebuie să fie sinceră. Ea trebuie să aducă beneficii nu doar pentru persoana care manifestă interesul, ci şi pentru persoana care primeşte atenţia. E o relaţie cu dublu sens, în care ambele părţi au de câştigat.

Martin Ginsberg, care a urmat cursul nostru în Long Island, New York, a relatat cum interesul special pe care o asistentă medicală l-a manifestat faţă de el i-a influenţat profund viaţa:

„Era Ziua Recunoştinţei, iar eu aveam zece ani. Eram într-o secţie de asistenţă socială a unui spital orăşenesc, iar în ziua următoare eram programat pentru o operaţie chirurgicală ortopedică majoră. Ştiam că trebuie să

mă aştept la luni de imobilizare, convalescenţă şi durere. Tatăl meu era mort, mama mea şi cu mine trăiam într-un mic apartament şi supravieţuiam pe baza ajutorului de asistenţă socială. Mama mea nu a putut să mă viziteze în acea zi.

Pe măsură ce ziua s-a scurs, am fost copleşit de sentimente de singurătate, disperare şi teamă. Ştiam că mama era singură acasă făcându-şi griji pentru mine, fără să aibă pe cineva alături, servind masa singură şi neavând destui bani pentru a-şi permite o cină specială de Ziua Recunoştinţei.

Lacrimile mi-au curs pe obraz şi mi-am băgat capul sub pernă, am tras păturile peste el şi am plâns în tăcere, însă cu atâta amărăciune şi atât de mult, încât trupul meu s-a chircit de durere.

O asistentă medicală, tânără studentă, mi-a auzit gemetele şi a venit lângă mine. Mi-a luat păturile de pe faţă şi a început să îmi şteargă lacrimile. Mi-a spus cât de singură se simţea, fiind nevoită să muncească în acea zi, fără să poată fi alături de familia ei. M-a întrebat dacă voiam să servesc cina împreună cu ea. A adus două tăvi cu mâncare: carne feliată de curcan, piure de cartofi, sos de merişoare şi îngheţată ca desert. A vorbit cu mine şi a încercat să îmi calmeze temerile. Deşi era programată să îşi încheie garda medicală la ora 4 după-amiază, a rămas cu mine până aproape de ora 11 seara. S-a jucat cu mine, mi-a vorbit şi a rămas lângă mine până am adormit.

Multe Zile ale Recunoştinţei au venit şi s-au scurs de atunci, însă niciuna dintre ele nu a trecut fără ca eu să îmi amintesc de acea zi, de sentimentele mele de frustrare, de teamă, de singurătate şi de căldura şi tandreţea acelei străine care a făcut ca întreaga situaţie să fie cumva suportabilă."

Dacă vrei ca alţii să te placă, dacă vrei să dezvolţi prietenii reale, dacă vrei să îi ajuţi pe alţii în vreme ce te ajuţi pe tine însuţi, păstrează acest principiu în minte:

PRINCIPIUL 1

Fii realmente interesat de ceilalţi oameni.

2

O modalitate simplă de a crea o primă impresie pozitivă

La o cină festivă din New York, una dintre invitatele noastre, o femeie care moștenise bani, era nerăbdătoare să facă tuturor o impresie plăcută. Risipise o mică avere pe blănuri, diamante și perle. Însă nu a făcut nimic în privința chipului ei. Acesta emana acreală și egoism. Nu a conștientizat ceea ce știe toată lumea: că expresia pe care cineva o poartă pe chip e mult mai importantă decât hainele pe care le îmbracă.

Charles Schwab mi-a spus că zâmbetul lui valorează un milion de dolari. Și probabil că înțelegea adevărul. Deoarece personalitatea lui Schwab, șarmul său, abilitatea sa de a se face plăcut de oameni erau responsabile aproape în întregime pentru succesul său extraordinar, iar unul dintre cei mai încântători factori ai personalității sale era zâmbetul său captivant.

Faptele spun mai multe decât cuvintele, iar un zâmbet spune: „Îmi placi. Mă faci fericit. Mă bucur să te văd." Acesta e motivul pentru care câinii fac o impresie atât de bună. Ei sunt atât de fericiți să ne vadă, încât aproape că își ies din piele de bucurie. Astfel încât, în mod natural, ne bucurăm și noi să îi vedem.

Zâmbetul unui copil are același efect.

Ai fost vreodată în camera de așteptare a unui doctor și ai privit în jur la toate fețele sumbre ce așteaptă nerăbdătoare să fie văzute? Dr. Stephen K. Sproul, un veterinar din Raytown, Missouri, a povestit despre o zi obișnuită de primăvară, când camera sa de așteptare era plină de clienți care așteptau ca animalele lor să fie vaccinate. Nimeni nu vorbea cu nimeni și toți se gândeau probabil la o duzină de alte lucruri pe care ar fi preferat să le facă în loc să-și „piardă vremea" în cabinetul respectiv. Doctorul a spus

în fața uneia dintre clasele noastre: „Erau șase sau șapte clienți care așteptau atunci când o tânără a intrat în cameră cu un copil de nouă luni și o pisicuță. S-a întâmplat ca ea să se așeze alături de un domn care era destul de afectat de așteptarea îndelungată. Apoi, copilul a privit în sus către el cu acel zâmbet larg care e atât de caracteristic copiilor mici. Ce credeți că a făcut acel domn? Bineînțeles, a făcut exact lucrul pe care tu sau eu l-am fi făcut: a zâmbit și el către copil. În curând, el a pornit o conversație cu acea femeie despre copilul ei și nepoții lui și în scurtă vreme întreaga cameră de așteptare s-a alăturat discuției, iar plictiseala și tensiunea s-au transformat într-o experiență plăcută și agreabilă."

Un zâmbet forțat, lipsit de sinceritate? Nu. Asta nu păcălește pe nimeni. Știm că e un gest mecanic și ne displace. Eu mă refer la un zâmbet real, un zâmbet plin de căldură, un zâmbet care vine din interior, genul de zâmbet care va fi răsplătit de cei din jur.

Profesorul James V. McConnell, psiholog la Universitatea din Michigan, și-a exprimat sentimentele legate de zâmbet. „Oamenii care zâmbesc", a spus el, „tind să îndeplinească mai eficient activitățile de predare și vânzare și să crească copii mai fericiți. Un zâmbet transmite mult mai multe informații decât o încruntare. Acesta e motivul pentru care încurajarea e o metodă de învățare mult mai eficientă decât pedeapsa."

Managera de resurse umane dintr-un mare magazin newyorkez mi-a spus că preferă să angajeze o vânzătoare care nu și-a terminat școala primară, dar are un zâmbet plăcut, decât să angajeze un doctor în filozofie cu un chip sumbru.

Efectul unui zâmbet e puternic, chiar și atunci când este nevăzut. Companiile de telefonie de pe cuprinsul Statelor Unite au un program numit „puterea telefonului" care este oferit angajaților ce folosesc telefonul pentru vânzarea produselor sau serviciilor lor. În acest program este sugerat să zâmbești în timp ce vorbești la telefon. „Zâmbetul" tău se transmite prin vocea ta.

Robert Cryer, managerul unui departament de computere din cadrul unei companii situate în Cincinnati, Ohio, a povestit cum a reușit să găsească candidatul potrivit pentru un post dificil de ocupat:

„Am încercat cu disperare să recrutez un doctorand în știința computerelor pentru departamentul meu. În cele din urmă, am localizat un tânăr ce avea calificările ideale și care urma să absolve Universitatea Purdue.

După câteva conversații telefonice, am aflat că avea oferte de la alte companii, multe dintre ele fiind mai mari și mai de succes decât a mea. Am fost încântat când mi-a acceptat oferta. După ce a început lucrul, l-am întrebat de ce ne-a ales pe noi în detrimentul celorlalte companii. El a făcut o pauză și a spus: «Cred că a fost din cauză că managerii de la celelalte companii au vorbit la telefon pe un ton rece, strict profesional, fapt care m-a făcut să mă simt doar ca obiectul unei alte tranzacții. Vocea ta a sunat ca și cum te bucurai să mă auzi, ca și cum doreai cu adevărat să fac parte din organizația ta.» Poți fi sigur că încă răspund la telefon zâmbind."

Președintele comisiei de directori a uneia dintre cele mai mari companii producătoare de cauciuc din Statele Unite mi-a spus că, potrivit observațiilor sale, oamenii obțin rareori succesul într-o activitate dacă nu le place să o facă. El nu crede prea mult în vechea zicală potrivit căreia doar munca trudnică e cheia magică care va deschide ușa dorințelor noastre. „Am cunoscut oameni", a spus el, „care au obținut succesul pentru că s-au simțit excelent conducându-și afacerea. Ulterior, am văzut acei oameni schimbându-se pe măsură ce distracția s-a transformat în muncă. Afacerea devenise plicticoasă. Și-au pierdut toată bucuria legată de ea și au eșuat."

Trebuie să te simți bine atunci când întâlnești oameni, dacă te aștepți ca ei să se simtă bine când te întâlnesc.

Am rugat mii de oameni de afaceri să zâmbească cuiva în fiecare oră a fiecărei zile din fiecare săptămână. A funcționat? Să vedem... Iată o scrisoare de la William B. Steinhardt, un agent de bursă din New York. Cazul său nu este izolat. De fapt, e tipic pentru alte sute de cazuri.

„Am fost căsătorit mai mult de optsprezece ani, a scris domnul Steinhardt, iar în tot acest timp, rareori i-am zâmbit soției sau am schimbat douăzeci de cuvinte cu ea din momentul trezirii și până plecam la serviciu. Eram una dintre cele mai morocănoase persoane care a fost văzută vreodată pe Broadway.

Când m-ai rugat să vorbesc despre experiențele mele legate de zâmbet, m-am gândit să încerc să zâmbesc vreme de o săptămână. Astfel încât, în dimineața următoare, în timp ce îmi pieptănam părul, mi-am privit chipul sumbru în oglindă și mi-am spus: «Bill, azi vei renunța la privirea aia încruntată de pe față. Vei zâmbi. Și vei începe chiar acum.» În timp ce

m-am așezat la micul dejun, mi-am salutat soția spunându-i, zâmbind, «Bună dimineața, dragă!»

M-ai avertizat că poate va fi surprinsă. Ei bine, i-ai subestimat reacția. A fost uluită. A fost șocată. I-am spus că pe viitor se poate aștepta în mod constant la un astfel de comportament din partea mea și am continuat să o salut în fiecare dimineață.

Schimbarea mea de atitudine a adus mai multă fericire în casa noastră în cele două luni de când am început să fac acest lucru comparativ cu anul trecut.

Când plec la birou, îl salut pe liftierul din clădirea mea de apartamente cu «Bună dimineața!» și un zâmbet. Îl întâmpin pe portar cu un zâmbet. Îi zâmbesc casierei din cabina de metrou când îi cer bani mărunți. În timp ce mă aflu în sala de tranzacționare a bursei, le zâmbesc oamenilor care până recent nu m-au văzut niciodată zâmbind.

Am observat că toată lumea îmi răspunde la zâmbete. Îi întâmpin bine dispus pe cei care vin la mine cu reclamații. Le zâmbesc în timp ce îi ascult și îmi dau seama că problemele sunt rezolvate mult mai ușor. Descopăr că zâmbetele îmi aduc dolari, mulți dolari în fiecare zi.

Împart biroul cu un alt broker. Unul dintre funcționarii săi e un tânăr plăcut, iar eu am fost atât de încântat de rezultatele obținute, încât i-am povestit recent despre noua mea filozofie din domeniul relațiilor umane. Apoi, tânărul mi-a mărturisit că, atunci când am venit prima oară să împart biroul cu firma sa, m-a perceput ca pe un bărbat teribil de mohorât și doar recent și-a schimbat părerea. Mi-a spus că eram cu adevărat uman atunci când zâmbeam.

Am eliminat, totodată, criticile din conduita mea. Acum ofer aprecieri și laude în locul mustrărilor. Am încetat să mai vorbesc despre ceea ce doresc. Acum încerc să privesc lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane. Iar aceste lucruri mi-au revoluționat realmente viața. Sunt un om cu totul diferit, un om mai fericit, mai bogat, mai bogat în prietenii și în momente de fericire, singurele lucruri care contează."

Nu îți vine să zâmbești? Atunci ce poți face? Două lucruri. Mai întâi, forțează-te să zâmbești. Dacă ești singur, forțează-te să fluieri, să fredonezi o melodie sau să cânți. Comportă-te ca și cum ai fi deja fericit, iar această conduită te va face fericit. Iată cum explică acest lucru psihologul și filozoful William James:

„Acţiunea pare să urmeze sentimentului, însă, în realitate, acţiunea şi sentimentul se manifestă împreună, iar prin reglarea acţiunii, care este mai mult sau mai puţin sub controlul voinţei, putem să reglăm indirect sentimentul, care nu se află sub acest control.

Astfel, calea voluntară suverană către buna dispoziţie, în cazul în care ne-o pierdem, e să ne ridicăm voioşi, să acţionăm şi să vorbim ca şi cum am simţi deja starea de bună dispoziţie."

Fiecare om din lume caută fericirea şi există o cale sigură de a o găsi: controlându-ţi gândurile. Fericirea nu depinde de împrejurările exterioare, ci de condiţiile interioare.

Nu ceea ce ai sau ceea ce eşti ori locul în care te afli sau lucrurile pe care le faci sunt cele care te fac fericit ori nefericit, ci felul în care te gândeşti la toate acestea. De exemplu, doi oameni se pot afla în acelaşi loc, făcând acelaşi lucru; ambii pot să dispună de un capital financiar şi de un prestigiu egal şi totuşi unul poate fi nefericit, iar celălalt nefericit. De ce? Din cauza unei atitudini mentale diferite. Am văzut la fel de multe chipuri fericite printre ţăranii săraci muncind cu uneltele lor primitive în căldura devastatoare a tropicelor, după cum am văzut la oamenii din birourile dotate cu aer condiţionat în New York, Chicago sau Los Angeles.

„Nu există nimic bun sau rău, a spus Shakespeare, însă gândirea face această distincţie."

Abe Lincoln a remarcat odată că „majoritatea oamenilor sunt fericiţi în măsura în care îşi propun să fie". Avea dreptate. Am văzut o ilustrare vie a acestui adevăr în timp ce urcam scările gării Long Island Railroad din New York. Chiar în faţa mea, treizeci sau patruzeci de băieţi invalizi, ajutaţi de bastoane şi de cârje, se chinuiau să urce scările. Unul dintre ei a trebuit să fie cărat. Am fost uimit de râsetele şi de veselia lor. Am vorbit despre asta cu unul dintre bărbaţii care aveau grijă de copii. „O, da", a spus el, „atunci când un băiat îşi dă seama că va fi infirm o viaţă întreagă, la început e şocat; însă după ce depăşeşte şocul, de obicei se împacă cu soarta şi devine la fel de fericit ca băieţii normali."

Am simţit că acei băieţi meritau admiraţia mea. Ei m-au învăţat o lecţie pe care sper să nu o uit niciodată.

Faptul de a munci de unul singur într-o cameră închisă nu e doar semnul unei existenţe solitare, însă această situaţie lipseşte, totodată, persoana

respectivă de oportunitatea de a-şi face prieteni printre ceilalţi angajaţi ai companiei. Maria Gonzalez, din Guadalajara, Mexic, a avut un astfel de loc de muncă. Ea a invidiat camaraderia dintre alţi oameni din companie în timp ce le auzea flecărelile şi râsetele. Când a trecut pe lângă ei în primele săptămâni ale activităţii sale, a privit timidă în direcţia opusă.

După câteva săptămâni, şi-a spus: „Maria, nu te poţi aştepta ca acele femei să vină la tine. Trebuie să ieşi din birou şi să stai de vorbă cu ele." Data viitoare când a venit la dozatorul de apă plată, le-a oferit celor din jur cel mai luminos zâmbet al ei şi a spus fiecărei persoane întâlnite „Bună, cum vă simţiţi azi?" Efectul a fost imediat. Zâmbetele şi saluturile i-au fost întoarse, holul a părut mai luminos, iar locul de muncă mai prietenos.

Maria şi-a făcut cunoştinţe, dintre care o parte s-au transformat în prietenii. Locul ei de muncă şi viaţa sa au devenit mai plăcute şi mai interesante.

Parcurge atent acest sfat înţelept, exprimat de eseistul şi publicistul Elbert Hubbard, însă nu uita că el nu îţi va fi de folos în cazul în care nu îl şi aplici după ce îl citeşti:

> De fiecare dată când ieşi afară, ridică-ţi bărbia, ţine fruntea sus şi inspiră adânc; soarbe razele de soare; întâmpină-ţi prietenii cu un zâmbet şi pune suflet în fiecare strângere de mână. Nu te teme că vei fi greşit înţeles şi nu irosi niciun moment gândindu-te la duşmanii tăi. Încearcă să îţi fixezi ferm în minte ce ţi-ar plăcea să faci; apoi, fără să îţi schimbi direcţia, te vei îndrepta direct către scop. Menţine-ţi atenţia asupra lucrurilor mari şi minunate pe care ai vrea să le faci, iar apoi, pe măsură ce zilele trec, te vei folosi inconştient de oportunităţile necesare împlinirii dorinţei tale, precum coralul absoarbe din curenţii marini elementele de care are nevoie. Vizualizează în mintea ta persoana onorabilă, utilă care doreşti să fii, iar gândul pe care îl menţii te va transforma în curând în persoana respectivă. Gândul e suprem. Păstrează o atitudine mentală adecvată — atitudinea curajului, a sincerităţii şi a bunei dispoziţii. A gândi corect înseamnă a crea. Toate lucrurile vin prin dorinţă şi fiecare rugăciune sinceră primeşte răspuns. Devenim lucrurile asupra cărora e fixată mintea noastră. Ridică-ţi bărbia şi ţine fruntea sus. Suntem zei în crisalidă.

Chinezii antici erau un popor înţelept, cu o înţelegere profundă a lumii. Ei au avut un proverb pe care tu şi eu trebuie să îl notăm şi să îl purtăm cu noi. El sună aşa: „Un om al cărui chip nu zâmbeşte nu trebuie să-şi deschidă magazin."

Zâmbetul tău e mesagerul bunăvoinței tale. Zâmbetul tău luminează viața tuturor celor pe care îi întâlnești. Pentru cineva care a văzut o duzină de oameni încruntându-se, privind sumbru sau întorcându-și fața, zâmbetul tău e ca un soare care apare printre nori. În special atunci când persoana respectivă e supusă presiunilor din partea șefilor, clienților, profesorilor, părinților sau copiilor, un zâmbet o poate ajuta să își dea seama că nu e totul lipsit de speranță, că mai există bucurie pe lume.

Cu câțiva ani în urmă, conducerea unui magazin universal din New York City, în semn de recunoaștere a presiunii sub care se aflau vânzătorii în zilele din ajunul Crăciunului, a prezentat publicului, în reclamele companiei, următorul principiu filozofic agreabil:

VALOAREA UNUI ZÂMBET DE CRĂCIUN

Nu costă nimic, însă creează mult.

Îi îmbogățește pe cei care îl primesc, fără să îi împovăreze pe cei care dăruiesc.

Se produce într-o clipă, iar amintirea sa dăinuiește uneori pentru totdeauna.

Nimeni nu e atât de bogat încât să poată trăi fără el și toți cei săraci sunt îmbogățiți de beneficiile sale.

Creează fericire în casă, exprimă bunăvoința într-o afacere și e semn de recunoaștere între prieteni.

E odihnă pentru cei obosiți, speranță pentru cei descurajați, lumină pentru cei triști, cel mai bun antidot natural pentru necazuri.

Și totuși, el nu poate fi cumpărat, cerșit, împrumutat sau furat, întrucât nu devine un bun accesibil pentru nimeni decât în clipa în care este dăruit.

Iar dacă în perioada ultimelor cumpărături de Crăciun unii dintre vânzătorii noștri pot să fie prea obosiți pentru a-ți oferi un zâmbet, te putem ruga să le dăruiești tu unul?

Pentru că nimeni nu are mai mare nevoie de un zâmbet decât cei care nu mai pot zâmbi deloc!

PRINCIPIUL 2
Zâmbește.

3

Dacă nu procedezi astfel, vei avea necazuri

În 1898, s-a produs un eveniment tragic în Rockland County, New York. Un copil a murit, iar în acea zi lumea se pregătea să meargă la înmormântare.

Jim Farley s-a dus în grajd să își scoată calul. Pământul era acoperit cu zăpadă, aerul era rece și proaspăt, calul nu mai făcuse mișcare de zile întregi, iar în timp ce era dus la jgheabul cu apă, el s-a rotit în joacă, a aruncat cu ambele copite în aer și l-a ucis pe Jim Farley. Astfel, satul Stony Point a avut parte de două înmormântări în loc de una.

Jim Farley a lăsat în urma lui o văduvă și trei băieți, precum și o asigurare de câteva sute de dolari.

Fiul său cel mai mare, Jim, avea zece ani și a mers să lucreze într-o cărămidărie, învârtind nisip și turnându-l în matrițe, apoi întorcând cărămizile pe margine pentru a se usca la soare. Acest băiat, pe nume Jim, nu a avut niciodată șansa să învețe prea multă carte. Însă, cu genialitatea sa naturală, s-a priceput să se facă plăcut oamenilor, astfel încât a intrat în politică, iar pe măsură ce anii s-au scurs, și-a dezvoltat o abilitate ieșită din comun de a-și aminti numele oamenilor.

Nu a intrat niciodată într-un liceu, însă înainte să împlinească patruzeci și șase de ani, patru universități i-au acordat diplome onorifice, iar el a devenit președinte al Comitetului Național Democrat și diriginte general al Poștei Statelor Unite.

L-am intervievat odată pe Jim Farley și l-am întrebat care e secretul succesului său. El a afirmat: „Munca asiduă", iar eu i-am spus: „Hai, nu glumi."

El m-a întrebat care cred că e secretul succesului său. Eu am răspuns: „Înțeleg că poți reține prenumele a zece mii de persoane."

„Nu, te înșeli", a spus el. „Pot să rețin prenumele a cincizeci de mii de oameni."

Fii sigur de asta. Abilitatea respectivă l-a ajutat pe domnul Farley să îl aducă pe Franklin D. Roosevelt la Casa Albă atunci când a administrat campania lui Roosevelt, în 1932.

În anii în care Jim Farley a călătorit ca reprezentant de vânzări pentru un producător de ipsos și în perioada în care a activat ca funcționar în Stony Point, a construit un sistem de memorare a numelor.

La început, acesta era simplu. De fiecare dată când întâlnea o persoană nouă, el afla numele complet al acesteia și unele informații despre familia, afacerile și opiniile ei politice. Își fixa bine în minte datele, ca parte a unei imagini, iar la următoarea întâlnire, chiar dacă aceasta avea loc după ani de zile, era în măsură să îi strângă mâna, să întrebe ce mai fac membrii familiei și nalbele din curtea casei. Nu e de mirare că și-a dezvoltat un mare grup de admiratori!

Timp de câteva luni înainte de începerea campaniei pentru președinție a lui Roosevelt, Jim Farley a redactat sute de scrisori, zilnic, adresate oamenilor din statele vestice și nord-vestice. A urcat într-un tren și în nouăsprezece zile a parcurs douăzeci de state și o distanță de douăsprezece mii de mile, călătorind cu trăsura, trenul, automobilul și vaporul. Ajungea în oraș, se întâlnea cu alegătorii la masa de prânz, la micul dejun, la ceai sau la cină și purta cu ei o „discuție de la om la om". După care pleca în viteză către următoarea destinație.

Imediat ce s-a întors în est, a scris o scrisoare unei persoane din fiecare oraș pe care l-a vizitat, cerând o listă a tuturor oaspeților cărora le-a vorbit. Lista finală conținea mii și mii de nume și totuși, fiecărei persoane de pe listă i s-a acordat onoarea de a primi o scrisoare personală din partea lui James Farley. Scrisorile începeau cu „Dragă Bill" sau „Dragă Jane" și se încheiau mereu semnate „Jim".

Jim Farley a descoperit devreme că omul obișnuit este interesat de numele său mai mult decât de toate celelalte nume de pe pământ puse la un loc. Amintește-ți acel nume, rostește-l cu ușurință și vei oferi un compliment foarte eficient. Însă uită-l sau rostește-l greșit și ai un dezavantaj

major. De exemplu, odată, am organizat, la Paris, un curs pe tema discursului public și am expediat prin poștă formulare de înscriere tuturor rezidenților americani din oraș. Secretarele franceze, posedând aparent puține cunoștințe de limbă engleză, au introdus numele la mașina de scris și au făcut, în mod natural, gafe. Administratorul unei mari bănci americane din Paris, de exemplu, mi-a trimis o dojană usturătoare pentru că numele său fusese dactilografiat greșit.

Uneori e dificil să îți amintești un nume de familie, în special dacă acesta e greu de pronunțat. În loc să încerce să îl învețe pe de rost, unele persoane îl ignoră și folosesc numele mic al persoanei. Sid Levy a discutat o vreme cu un client pe nume Nicodemus Papadoulos. Majoritatea oamenilor îl numesc, pur și simplu, „Nick". Levy ne-a spus: „Am făcut un efort special de a-i repeta numele de familie de câteva ori înainte de a-l suna la telefon. Atunci când l-am salutat rostindu-i numele întreg, «Bună ziua, domnule Nicodemus Papadoulos», el a fost șocat. Timp de ceea ce a părut să fie câteva minute, nu am primit niciun răspuns din partea lui. În cele din urmă, a spus cu lacrimile rostogolindu-i-se pe obraji: «Domnule Levy, în toți cei cincisprezece ani de când mă aflu în această țară, nimeni nu a făcut vreodată efortul de a-mi rosti numele corect.»"

Care a fost motivul din spatele succesului înregistrat de Andrew Carnegie?

El a fost numit Regele Oțelului, deși știa puține lucruri despre fabricarea oțelului. Avea sute de oameni care munceau pentru el și care știau mult mai multe despre oțel decât el.

Însă știa cum să se poarte cu oamenii, iar acesta a fost lucrul care l-a îmbogățit. El a manifestat, de timpuriu, un fler pentru organizare, un geniu în sfera leadershipului. Până când a împlinit zece ani, a descoperit importanța uluitoare pe care oamenii o acordă propriului lor nume. Și a folosit această descoperire pentru a obține cooperarea. Pentru a exemplifica: pe când era copil și se afla în Scoția, a primit un iepure, mai precis, o mamă iepuroaică. În curând, a avut un cuib întreg de iepurași și nimic cu care să îi hrănească. Însă a avut o idee strălucită. Le-a spus băieților și fetelor din cartier că, dacă vor ieși afară și vor culege suficient trifoi și destule păpădii pentru a hrăni iepurii, el le va da numele lor.

Planul a funcționat de minune, iar Carnegie nu l-a uitat niciodată.

După ani, el a făcut milioane de dolari utilizând în afaceri aceeași psihologie. De exemplu, a dorit să vândă șine de oțel companiei Pennsylvania Railroad. J. Edgar Thomson era pe atunci președintele Pennsylvania Railroad. Astfel, Andrew Carnegie a construit o fabrică uriașă de oțel în Pittsburgh și a numit-o „Edgar Thomson Steel Works".

Iată o întrebare. Vezi dacă poți ghici răspunsul. Atunci când Pennsylvania Railroad a avut nevoie de șine de oțel, de unde crezi că le-a cumpărat J. Edgar Thomson? De la Sears, Roebuck? Nu. Nu. Greșești. Mai încearcă o dată. Când Carnegie și George Pullman se luptau pentru supremație în domeniul vagoanelor de dormit, Regele Oțelului și-a amintit încă o dată lecția iepurilor.

Central Transportation Company, pe care o controla Andrew Carnegie, se afla în competiție cu firma pe care o deținea Pullman. Ambii se străduiau să obțină contractul cu Union Pacific Railroad, luându-se în coarne, scăzând prețurile și distrugând orice șansă de a obține vreun profit. Atât Carnegie, cât și Pullman au mers la New York pentru a se întâlni cu membrii consiliului de administrație de la Union Pacific. Întâlnindu-l pe rivalul său într-o seară la St. Nicholas Hotel, Carnegie a spus: „Bună seara, domnule Pullman, nu-i așa că suntem doi nebuni?"

„Ce vrei să spui?", a întrebat Pullman.

După care Carnegie i-a mărturisit ce avea în minte — o unire a intereselor lor. A descris în termeni strălucitori avantajele care ar fi decurs din colaborare, în locul rivalității. Pullman a ascultat atent, însă nu era pe deplin convins. La urmă a întrebat: „Cum ai numi noua companie?", iar Carnegie a răspuns prompt: „Păi, Pullman Palace Car Company, evident."

Chipul lui Pullman s-a luminat. „Vino în camera mea", a spus el, „pentru a discuta detaliile." Această discuție a făcut istorie.

Politica de memorare și de onorare a numelor prietenilor și asociaților săi a fost unul dintre secretele conducerii lui Andrew Carnegie. El a fost mândru de faptul că se putea adresa multora dintre muncitori pe numele lor mic și s-a lăudat că, în perioada în care s-a aflat personal la conducere, nicio grevă nu a tulburat vreodată activitatea din fabricile sale de oțel.

Benton Love, președinte al Texas Commerce Bancshares, crede că, pe măsură ce o corporație își lărgește dimensiunile, ea devine mai rece. „O modalitate de a o încălzi, a spus el, este să îți amintești numele

persoanelor. Directorul executiv care îmi spune că nu poate reține numele persoanelor recunoaște că nu își poate aminti o parte semnificativă a afacerii și operează pe nisipuri mișcătoare."

Karen Kirsech, de la Rancho Palos Verdes, California, însoțitoare de zbor pentru compania TWA, și-a făcut un obicei din a memora numele cât mai multor pasageri și din a li se adresa pe nume atunci când îi servește. Acest lucru i-a adus multe complimente legate de serviciile sale, exprimate atât ei direct, cât și liniei aeriene. Un pasager a scris: „O perioadă nu am mai zburat cu TWA, însă de acum înainte voi folosi numai serviciile acestei companii. Simt că linia dumneavoastră aeriană a devenit una foarte personalizată, iar acest lucru este foarte important pentru mine."

Oamenii sunt atât de mândri de numele lor, încât încearcă să îl perpetueze cu orice preț. Chiar și bătrânul și gălăgiosul P.T. Barnum, cel mai mare artist al vremii sale, dezamăgit de faptul că nu avea fii care să îi poarte numele, i-a oferit nepotului său, C.H. Seeley, 25 000 de dolari pentru a lua numele de „Barnum" Seeley.

Timp de secole, nobilii și magnații i-au sprijinit pe artiști, muzicieni și autori, cu condiția ca aceștia să le dedice operele.

Bibliotecile și muzeele datorează cele mai bogate colecții unor oameni care nu pot suporta gândul că numele lor va dispărea din memoria colectivă. New York Public Library își are colecțiile Astor și Lenox. Metropolitan Museum perpetuează numele lui Benjamin Altman și J.P. Morgan. Și aproape fiecare biserică este înfrumusețată de vitralii ce comemorează numele donatorilor. Multe dintre clădirile situate în campusurile universitare poartă numele celor care au donat sume mari de bani pentru această onoare.

Majoritatea oamenilor nu își amintesc nume de persoane, din simplul motiv că nu investesc timpul și energia necesare pentru a se concentra, a repeta și a-și fixa numele permanent în mintea lor. Își caută scuze; sunt prea ocupați.

Probabil că nu au fost mai ocupați decât Franklin D. Roosevelt, iar el a găsit timp să memoreze și să își amintească chiar și numele mecanicilor cu care a venit în contact.

Să mai dau un exemplu. Compania Chrysler a construit o mașină specială pentru domnul Roosevelt, care nu putea folosi un automobil standard pentru că avea picioarele paralizate. W.F. Chamberlain și un mecanic au

livrat mașina la Casa Albă. Am în fața mea o scrisoare din partea domnului Chamberlain, în care acesta relatează: „L-am învățat pe președintele Roosevelt cum să manevreze o mașină cu o mulțime de dispozitive neobișnuite, însă el m-a învățat pe mine multe despre arta rafinată a relațiilor cu oamenii."

„Când am sunat la Casa Albă", mai scrie domnul Chamberlain, „președintele a fost extrem de plăcut și de vesel. Mi-a spus pe nume, m-a făcut să mă simt în largul meu și m-a impresionat în special prin faptul că era în mod esențial interesat de lucrurile pe care trebuia să i le arăt și să i le explic. Mașina a fost proiectată în așa fel încât să poată fi manevrată manual în întregime. O mulțime de oameni s-au adunat pentru a o vedea, iar el a remarcat: «Cred că e minunată. Tot ceea ce trebuie să faci e să atingi un buton, iar ea se mișcă și tu o poți conduce fără efort. Cred că e grozav — nu știu ce o pune în mișcare. Mi-ar plăcea să am timp să o dezmembrez și să văd cum funcționează.»

Când prietenii și asociații lui Roosevelt au admirat mașina, el a spus în prezența lor: «Domnule Chamberlain, apreciez timpul și energia pe care le-ai investit în dezvoltarea acestei mașini. E o treabă absolut minunată.» A admirat radiatorul, oglinda retrovizoare specială și ceasul, farul special, tipul de tapițerie, poziția scaunului șoferului, valizele speciale din portbagaj cu monograma sa pe fiecare din ele. Cu alte cuvinte, a observat fiecare detaliu pe care știa că l-am gândit îndelung. A avut grijă să atragă atenția doamnei Roosevelt, domnișoarei Perkins, Secretarul Muncii, și secretarei sale asupra acestor diverse piese de echipament. A chemat până și hamalul Casei Albe și i-a spus: «George, ai mare grijă de aceste valize.»

Când lecția de șoferie s-a încheiat, președintele s-a întors către mine și a spus: «Ei bine, domnule Chamberlain, cei din Sistemul Federal de Rezerve mă așteaptă de treizeci de minute. Cred că ar fi mai bine să mă întorc la lucru."

Am luat cu mine la Casa Albă un mecanic. I-a fost prezentat lui Roosevelt la sosire. Nu a vorbit cu președintele, iar Roosevelt i-a auzit numele o singură dată. Era un tânăr timid, care a rămas retras. Însă, înainte de a ne părăsi, președintele s-a uitat după mecanic, i-a strâns mâna, i-a spus pe nume și i-a mulțumit pentru că a venit la Washington. Și nu era

nimic superficial în această mulțumire. Președintele a fost sincer. Am simțit acest lucru.

La câteva zile după ce m-am întors în New York, am primit o fotografie cu autograf a președintelui Roosevelt și o mică notă de mulțumire în care își exprima încă o dată mulțumirile pentru asistență. Pentru mine rămâne un mister felul în care a găsit timp să facă asta."

Franklin D. Roosevelt știa că una dintre cele mai simple, mai evidente și mai importante modalități de a câștiga bunăvoința semenilor era să își amintească numele persoanelor întâlnite și să îi facă pe oameni să se simtă importanți, dar câți dintre noi pun în practică acest principiu?

În jumătate dintre situațiile în care ni se face cunoștință cu o persoană străină, discutăm timp de câteva minute și nici măcar nu ne putem aminti numele acesteia în momentul în care trebuie să ne luăm la revedere.

Una dintre primele lecții pe care le învață un politician e aceasta: „A-ți aminti numele unui alegător e o dovadă a capacității de conducere politică. A-l uita înseamnă că vei fi uitat la rândul tău."

Iar abilitatea de a-ți aminti nume e aproape la fel de importantă în afaceri și în contactele sociale pe cât este în politică.

Napoleon al III-lea, împăratul Franței și nepotul marelui Napoleon, s-a lăudat că, în ciuda responsabilităților sale regale, putea să își amintească numele fiecărei persoane pe care a întâlnit-o.

Tehnica sa? E simplă. Dacă nu auzea în mod distinct numele, spunea: „Îmi pare rău. Dar nu am auzit clar numele tău." Apoi, dacă era un nume neobișnuit, întreba: „Cum se scrie?"

Pe durata conversației, se străduia să repete numele de câteva ori și încerca să îl asocieze în mintea sa cu însușirile, expresia facială și înfățișarea generală a persoanei.

Dacă persoana prezenta o anumită importanță, Napoleon depunea eforturi chiar mai mari. Imediat ce Înălțimea Sa Regală rămânea singur, scria numele pe o bucățică de hârtie, îl privea, se concentra asupra lui, îl fixa în memorie și apoi rupea hârtia. În acest mod, obținea o impresie vizuală a numelui, după cum și o impresie auditivă.

Acest proces necesită timp, însă „Bunele maniere", a spus Emerson, „sunt alcătuite din mici sacrificii."

Importanța memorării și folosirii numelor nu e doar privilegiul regilor și al directorilor de companii. Ea funcționează în cazul tuturor. Ken Nottingham, un angajat al General Motors din Indiana, servea de obicei masa de prânz la cantina companiei. A observat că femeia care lucra după tejghea avea mereu privirea încruntată. „Făcea sandvișuri de aproape două ore, iar eu nu eram pentru ea decât un alt sandviș. I-am spus ce doream. A cântărit șunca pe o balanță mică, a adăugat o foaie de salată, câțiva cartofi prăjiți și mi le-a înmânat.

A doua zi am trecut prin același scenariu. Aceeași femeie, aceleași priviri încruntate. Singura diferență a fost că am observat ecusonul cu numele ei. Am zâmbit și am spus «Bună, Eunice», după care i-am dat comanda. Ei bine, a uitat de cântar, a pus șuncă din belșug, mi-a dat trei felii de salată și a pus pe tavă cartofi prăjiți până au dat pe dinafară."

Ar trebui să conștientizăm *magia* conținută de un nume și să ne dăm seama că acest lucru e deținut în întregime și complet de persoana pe care o întâlnim și de nimeni altcineva. Numele e cel care diferențiază individul, care îl face să fie unic în raport cu ceilalți. Informațiile pe care le împărtășim sau cererile pe care le exprimăm dobândesc o importanță specială atunci când abordăm situația cu numele individului. De la chelneriță la director, numele va face minuni în relațiile noastre cu ceilalți.

PRINCIPIUL 3
Nu uita că numele unei persoane este, pentru cel în cauză, cel mai dulce și mai important sunet.

4

O modalitate ușoară de a deveni un partener plăcut de conversație

Cu ceva timp în urmă, am participat la un joc de bridge. Nu joc bridge — era acolo și o femeie care nici ea nu juca bridge. Aflase că fusesem managerul lui Lowell Thomas înainte ca el să ajungă la radio și că am călătorit foarte mult prin Europa, ajutându-l să pregătească prelegerile ilustrate de călătorie pe care urma să le susțină. Astfel, m-a rugat: „Oh, domnule Carnegie, vreau să îmi povestești despre toate locurile minunate pe care le-ai vizitat și despre toate priveliștile frumoase pe care le-ai văzut."

Când ne-am așezat pe sofa, femeia a mărturisit că ea și soțul ei se întorseseră recent din Africa. „Africa!", am exclamat. „Cât de interesant! Am dorit mereu să văd Africa, însă nu am ajuns niciodată acolo, cu excepția unei opriri de douăzeci și patru de ore în Alger. Spune-mi, ai vizitat „big-game country"? Da? Cât de norocoasă ești! Te invidiez. Spune-mi mai multe despre Africa."

A vorbit pe acest subiect patruzeci și cinci de minute. Nu m-a mai întrebat despre locurile în care fusesem și despre ceea ce văzusem. Nu voia să mă audă vorbind despre călătoriile mele. Tot ceea ce dorea era un ascultător interesat, astfel încât își putea extinde ego-ul și vorbi despre locurile pe care le vizitase.

A fost neobișnuit comportamentul ei? Nu. Majoritatea oamenilor sunt așa.

De exemplu, am întâlnit un distins botanist, la o masă festivă oferită de un editor din New York. Nu mai vorbisem niciodată cu un botanist și am descoperit că e o persoană fascinantă. M-a făcut practic să îmi înclin trupul către marginea scaunului și să îl ascult în timp ce a vorbit despre plantele exotice și experiențele din domeniul dezvoltării unor noi forme de viață

vegetală și al grădinilor interioare (mi-a relatat unele lucruri uimitoare despre banalul cartof). Am avut o mică grădină interioară, iar el a fost suficient de amabil pentru a-mi spune cum să-mi rezolv problemele.

După cum am spus, ne aflam la o masă festivă. Trebuie să fi fost acolo o duzină de alți invitați, însă am violat toate canoanele curtoaziei, am ignorat restul lumii și am vorbit ore întregi cu botanistul.

S-a făcut miezul nopții, am spus „Noapte bună" tuturor și am plecat. Botanistul s-a întors către gazda noastră și a exprimat câteva complimente la adresa mea. Am fost „cât se poate de antrenant". Am fost cutare și cutare lucru, iar el a încheiat prin a spune că am fost un „partener de conversație cât se poate de interesant".

Un partener de discuție interesant? De ce? Abia dacă scosesem o vorbă. Nu aș fi putut să spun ceva, chiar dacă aș fi dorit, fără să schimb subiectul, pentru că nu știam despre botanică mai multe decât știam despre anatomia unui pinguin. Am ascultat însă atent. Am ascultat pentru că eram realmente interesat. Și am simțit conversația. În mod natural, acest lucru i-a plăcut botanistului. Acel tip de ascultare e unul dintre cele mai frumoase complimente pe care le putem face oricui. „Puține ființe umane, a scris Jack Woodford în *Strangers in Love*, rezistă la măgulirea implicată în atenția concentrată pe care le-o acordă cineva." Am mers chiar mai departe de a-i oferi o atenție concentrată. L-am „aprobat inimos și l-am lăudat cu dărnicie".

I-am spus că m-am simțit extrem de bine și că am aflat foarte multe din conversația respectivă (așa a și fost). I-am spus că aș fi dorit să posed cunoștințele sale (așa a și fost). I-am spus că mi-ar plăcea să cutreier câmpurile împreună cu el (așa a și fost). I-am spus că vreau să îl întâlnesc din nou (așa a și fost).

Și astfel l-am făcut să creadă despre mine că sunt un partener bun de discuție, când, în realitate, abia dacă fusesem un bun ascultător și îl încurajasem să vorbească.

Care e secretul, misterul unui interviu de afaceri de succes? Ei bine, conform fostului președinte al Universității Harvard, Charles W. Eliot, „nu există niciun secret magic al unei întâlniri de afaceri fructuoase (...). Atenția exclusivă acordată persoanei care îți vorbește este foarte importantă. Nimic altceva nu flatează la fel de mult."

Eliot însuși a fost un maestru al artei ascultării. Henry James, unul dintre primii mari romancieri ai Americii, își amintește: „Ascultarea doctorului Eliot nu era o simplă tăcere, ci o formă de activitate. Stând foarte drept în șezut cu mâinile împreunate pe genunchi, nefăcând nicio mișcare cu excepția rotirii degetelor mari de la mână unul în jurul celuilalt mai repede sau mai lent, el stătea cu fața la interlocutor și părea să asculte atât cu urechile, cât și cu ochii. Asculta cu mintea și cumpănea atent ceea ce tu aveai de spus în timp ce vorbeai (...). La sfârșitul unui interviu, persoana care discutase cu el simțea că i se acordase atenție."

De la sine evident, nu-i așa? Nu e nevoie să studiezi timp de patru ani la Harvard ca să descoperi așa ceva. Cu toate acestea, cunoaștem amândoi proprietari de magazine care închiriază spații comerciale scumpe, cumpără mărfuri ieftine, își decorează ferestrele în manieră atrăgătoare, cheltuiesc mii de dolari cu publicitatea și angajează vânzători care nu sunt buni ascultători, care îi întrerup pe cumpărători, îi contrazic, îi irită și nu fac altceva decât să îi alunge din magazin.

Un magazin din Chicago aproape că a pierdut o clientă fidelă, care cheltuia câteva mii de dolari anual, pentru că o vânzătoare nu asculta. Doamna Henrietta Douglas, care a urmat cursul nostru din Chicago, cumpărase un palton la un preț redus. După ce a cumpărat haina, a observat, acasă, că avea o ruptură în căptușeală. A revenit la magazin a doua zi și a rugat-o pe vânzătoare să i-o înlocuiască. Femeia a refuzat până și să asculte plângerea ei: „Ați cumpărat acest articol la reduceri", a spus ea. A arătat un mesaj de pe perete. „Citiți", a exclamat ea. „*«Marfa vândută nu se returnează.»* Odată ce ați cumpărat-o, trebuie să o păstrați. Coaseți-vă căptușeala singură."

„Dar marfa a fost defectă", a insistat doamna Douglas.

„Nu e nicio diferență", a întrerupt-o vânzătoarea. „Marfa vândută nu se returnează."

Doamna Douglas era cât pe ce să plece indignată, jurând că nu va mai păși niciodată pragul magazinului, când a fost salutată de administratoarea magazinului, care știa că era cumpărătoare fidelă de mai mulți ani. Doamna Douglas i-a spus ce s-a întâmplat.

Administratoarea a ascultat cu atenție întreaga poveste, a examinat paltonul și apoi a spus: „Vânzările speciale la preț redus sunt «finale» pentru ca noi să putem epuiza stocul de marfă la sfârșitul anotimpului. Însă

această politică de «nereturnare» nu se aplică bunurilor deteriorate. Noi vom repara sau vom înlocui cu siguranţă căptuşeala sau, dacă preferaţi, vă dăm banii înapoi."

Ce atitudine diferită! Dacă administratoarea nu ar fi venit şi nu ar fi ascultat-o pe clientă, o cumpărătoare pe termen lung ar fi fost pierdută pentru totdeauna.

A asculta e un aspect important, la fel de important în viaţa domestică a cuiva pe cât este în lumea afacerilor. Millie Esposito, din Croton-on-Hudson, New York, obişnuieşte să-şi asculte cu atenţie copiii atunci când aceştia doresc să îi vorbească. Într-o seară, ea se afla în bucătărie împreună cu fiul ei, Robert, iar după o discuţie scurtă despre un lucru pe care el îl avea în minte, Robert a spus: „Mamă, ştiu că mă iubeşti mult."

Doamna Esposito a fost emoţionată şi a spus: „Bineînţeles că te iubesc. Te-ai îndoit de asta?"

Robert a răspuns: „Nu, dar ştiu cu adevărat că mă iubeşti pentru că, de fiecare dată când vreau să-ţi vorbesc despre ceva anume, te opreşti din ceea ce faci şi mă asculţi."

Nemulţumitul cronic, chiar şi cel mai violent critic, se va înmuia adesea şi va fi îmblânzit în prezenţa unui ascultător răbdător, înţelegător, unul care rămâne tăcut în vreme ce învinuitorul înfuriat se comportă ca o cobră regală şi scuipă otravă. Să dau un exemplu. New York Telephone Company a descoperit, acum câţiva ani, că are de-a face cu cel mai răutăcios client care a înjurat vreodată un reprezentant al serviciului pentru clienţi. Şi înjura, nu glumă. Urla de-a dreptul. A ameninţat că va smulge telefonul din perete. Refuza să plătească anumite costuri pe care le-a declarat false. A trimis scrisori la ziare. A depus nenumărate plângeri la Public Service Commission şi a demarat o serie de procese împotriva companiei de telefonie.

În final, unul dintre cei mai abili „negociatori" ai companiei a fost trimis să discute cu acest individ furtunos. „Negociatorul" l-a ascultat şi l-a lăsat pe clientul arţăgos să îşi turuie nemulţumirile. Reprezentantul companiei de telefonie a ascultat şi a spus „da", înţelegându-i doleanţa.

„A vorbit încontinuu, iar eu l-am ascultat preţ de aproape trei ore", a afirmat „negociatorul" în timp ce şi-a relatat experienţele în faţa uneia dintre clasele mele. „După care am revenit şi l-am mai ascultat o vreme. Am discutat cu el de patru ori, iar înainte de sfârşitul celei de-a patra vizite

am devenit membru privilegiat al unei organizaţii demarate de el. A denumit-o «Telephone Subscribers' Protective Association». Încă sunt membru al acestei organizaţii şi, din câte ştiu, sunt singurul membru din lume, în afară de domnul respectiv.

L-am ascultat şi l-am înţeles în privinţa fiecărui punct afirmat de el. Nu mai avusese ocazia să discute astfel înainte cu un reprezentant al companiei de telefonie, iar el a devenit aproape prietenos. Problema pentru care l-am vizitat nici măcar nu a fost pomenită la prima întrevedere, nici la a doua, nici la a treia, iar la a patra discuţie, am încheiat cazul definitiv, el şi-a plătit integral toate facturile şi, pentru prima dată în istoria dificultăţilor întâmpinate în relaţia sa cu compania de telefonie, s-a oferit voluntar să îşi retragă plângerile înaintate celor de la Public Service Commission."

Fără îndoială, domnul se considerase un cruciat sfânt, apărând drepturile publice împotriva crudei exploatări. Însă în realitate, ceea ce dorise cu adevărat a fost un sentiment al importanţei. La început, a obţinut acest sentiment al importanţei prin a se plânge. Însă imediat ce această nevoie i-a fost satisfăcută de un reprezentant al companiei, doleanţele sale imaginate s-au risipit.

Într-o dimineaţă, cu mulţi ani în urmă, un client a intrat valvârtej în biroul lui Julian F. Detmer, fondator al Detmer Woolen Company, care a devenit cea mai mare distribuitoare de lână din lume pentru comerţul cu articole de îmbrăcăminte.

„Acest bărbat ne datora o mică sumă de bani", mi-a explicat domnul Detmer. „Clientul nega acest lucru, însă noi ştiam că se înşală. Astfel, departamentul nostru de credite a insistat ca el să plătească. După ce a primit un număr de scrisori de înştiinţare, s-a înfuriat, a făcut o călătorie până la Chicago şi a dat năvală în biroul meu pentru a mă informa nu doar că nu va plăti acea factură, ci şi că nu va mai cumpăra marfă nici măcar de un dolar de la Detmer Woolen Company.

Am ascultat răbdător tot ceea ce a avut de spus. Am fost tentat să-l întrerup, însă mi-am dat seama că acesta ar fi un comportament greşit. Astfel încât l-am lăsat să se descarce. Când, în cele din urmă, s-a domolit şi a ajuns într-o dispoziţie mai receptivă, i-am spus cu glas liniştit: «Vreau să vă mulţumesc că aţi venit la Chicago să îmi spuneţi toate aceste lucruri. Mi-aţi făcut o mare favoare, pentru că, dacă departamentul nostru de credite

v-a deranjat, cei de acolo ar putea deranja și alți clienți buni, iar acest lucru ar fi prea neplăcut. Credeți-mă că sunt mai motivat să aud toate acestea decât sunteți dumneavoastră nerăbdător să mi le spuneți.»

Acesta a fost ultimul lucru din lume pe care s-a așteptat să îl spun. Cred că a fost oarecum dezamăgit, pentru că venise la Chicago să se certe cu mine, însă eu îi mulțumeam în loc să mă iau la harță cu el. L-am asigurat că îi vom șterge datoria din registrul de contabilitate și vom uita de ea, pentru că era un om foarte atent cu un singur client de care trebuia să aibă grijă, în vreme ce funcționarii noștri trebuiau să monitorizeze mii de clienți. Prin urmare, avea șanse mai mici să se înșele decât noi.

I-am spus că înțeleg perfect ce simte și că, dacă aș fi fost în locul lui, m-aș simți, fără îndoială, exact la fel. De vreme ce urma să nu mai cumpere de la noi, i-am recomandat alți producători de lână.

În trecut, noi obișnuiserăm să luăm masa de prânz împreună când venea la Chicago, astfel încât l-am invitat să servească masa cu mine în acea zi. A acceptat reținut, însă când am revenit la birou, a făcut o comandă mai mare decât oricând înainte. A revenit acasă cu o stare mai calmă și, dorind să fie la fel de corect cu noi pe cât fusesem noi cu el, s-a uitat peste facturi, a găsit una care se rătăcise și ne-a trimis un cec împreună cu scuzele sale.

Ulterior, când soția i-a dăruit un fiu, i-a pus numele mijlociu Detmer și a rămas prieten și client al firmei până la moartea sa survenită după douăzeci și doi de ani."

Cu ani în urmă, un tânăr imigrant olandez spăla geamurile unei brutării după orele de școală pentru a-și ajuta financiar familia. Familia sa era atât de săracă încât, pe lângă această ocupație, el obișnuia să iasă în stradă în fiecare zi cu un coș și să culeagă bucăți de cărbune care căzuseră în canalul unde vagoanele de cărbune livraseră combustibil. Acel băiat, Edward Bok, nu avea mai mult de șase clase, însă a devenit unul dintre cei mai de succes editori de reviste din istoria jurnalismului american. Cum a reușit? Este o poveste lungă, însă felul în care a pornit poate fi descris pe scurt. A început prin a aplica principiile expuse în acest capitol.

A părăsit școala la vârsta de treisprezece ani și a devenit curier pentru Western Union, însă nu a renunțat nicio clipă la ideea educației. În schimb, a început să se educe singur. A economisit biletele de tramvai

și a sărit peste mesele de prânz până a avut destui bani pentru a cumpăra o enciclopedie de biografii americane, apoi a făcut un lucru nemaiauzit. A citit despre viețile persoanelor celebre și le-a scris cerându-le informații suplimentare despre copilăria lor. Era un bun ascultător. A rugat persoanele celebre să spună mai multe despre ele. I-a scris generalului James A. Garfield, care candida atunci la Președinție, și l-a întrebat dacă era adevărat că lucrase pe un remorcher, iar Garfield i-a răspuns. I-a scris lui Grant, întrebându-l despre o anumită bătălie, iar generalul a desenat o hartă pentru el și l-a invitat pe băiat la cină și a petrecut seara vorbind cu el.

În curând, curierul de la Western Union coresponda cu mulți dintre cei mai vestiți oameni ai națiunii: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, doamna Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, generalul Sherman și Jefferson Davis. El nu doar că a corespondat cu acești oameni distinși, însă imediat ce a luat vacanță, i-a vizitat pe mulți dintre ei. Această experiență i-a insuflat o încredere de neprețuit. Acești bărbați și aceste femei i-au inspirat o viziune și o ambiție care i-au dat formă vieții. Și toate acestea, dă-mi voie să repet, au fost posibile doar prin aplicarea principiilor pe care le discutăm aici.

Isaac F. Marcosson, un jurnalist care a intervievat sute de celebrități, a declarat că mulți oameni nu reușesc să facă o impresie bună pentru că nu ascultă cu atenție. „Erau atât de preocupați de ceea ce urmau să spună, încât nu își țineau urechile deschise (...). Oameni foarte importanți mi-au spus că preferă ascultătorii buni în locul oratorilor buni, însă abilitatea de a asculta pare să fie mai rară decât aproape oricare altă trăsătură bună."

Și nu doar personajele importante tânjesc după un ascultător bun, ci și oamenii obișnuiți. După cum s-a afirmat odată în *Reader's Digest*: „Multe persoane cheamă un doctor atunci când tot ceea ce doresc este să aibă audiență."

Pe durata celor mai întunecate ore ale Războiului Civil, Lincoln i-a scris unui prieten vechi din Springfield, Illinois, rugându-l să vină la Washington. Lincoln a spus că avea unele probleme pe care dorea să le discute cu el. Vechiul vecin a sosit la Casa Albă, iar Lincoln i-a vorbit ore întregi întrebându-se dacă era recomandabil să emită o proclamație de independență a sclavilor. A trecut prin toate argumentele pro și contra unei astfel de măsuri, iar apoi a citit scrisori și articole de ziar, unele denunțându-l

pentru faptul că nu eliberează sclavii, altele temându-se că o va face. După ce a vorbit mai multe ceasuri, Lincoln i-a strâns mâna vechiului său vecin, i-a urat „Noapte bună" și l-a trimis înapoi în Illinois fără măcar să-i ceară părerea. Lincoln fusese singurul care vorbise. Acest lucru a părut să îi limpezească mintea. „A părut mai ușurat după discuție", a spus vechiul său prieten. Lincoln nu a vrut un sfat. Nu a dorit decât un ascultător prietenos, înțelegător, față de care își putea descărca sufletul. Acesta e lucrul pe care ni-l dorim toți atunci când avem o problemă. Asta e tot ceea ce doresc adesea clientul înfuriat, angajatul nemulțumit și prietenul rănit.

Unul dintre cei mai buni ascultători din vremurile moderne a fost Sigmund Freud. Un bărbat care l-a întâlnit pe Freud a descris maniera lui de a asculta: „M-a impresionat atât de mult, încât nu îl voi uita niciodată. Avea calități pe care nu le-am văzut niciodată la altcineva. Nu am mai văzut niciodată o atenție atât de concentrată. Nu era vorba de acea «privire care pătrunde sufletul». Ochii săi erau blânzi și agreabili. Vocea sa era joasă și afectuoasă. Avea puține gesturi. Însă atenția pe care mi-a acordat-o, aprecierea de către el a celor spuse de mine, chiar și atunci când le rostisem greșit, a fost extraordinară. *Nu ai idee ce a însemnat pentru mine să fiu ascultat astfel.*"

Dacă vrei ca oamenii să te ocolească, să râdă de tine pe la spate sau chiar să te disprețuiască, iată rețeta: nu asculta niciodată pe nimeni prea mult. Vorbește încontinuu despre tine. Dacă îți vine vreo idee în timp ce vorbește cealaltă persoană, nu o aștepta să termine, întrerupe-i discursul chiar la mijlocul frazei.

Cunoști astfel de oameni? Eu cunosc, din nefericire; iar aspectul uimitor e că o parte dintre ei sunt persoane importante.

Oameni plicticoși, asta e tot ceea ce sunt, oameni plicticoși, intoxicați de propria lor persoană, îmbătați cu un sentiment al propriei importanțe.

Oamenii care vorbesc numai despre ei se gândesc doar la ei înșiși. Iar „acei oameni care se gândesc doar la ei înșiși", a spus doctorul Nicholas Murray Butler, președinte, timp de mai mulți ani, al Universității Columbia, „sunt niște needucați lipsiți de speranță". „Ei nu sunt educați", a adăugat Butler, „indiferent cât de instruiți ar fi."

Astfel încât, dacă dorești să devii un bun partener de discuție, fii un ascultător atent. Pentru a fi interesant, fii interesat. Adresează întrebări la

care altor persoane le place să răspundă. Încurajează oamenii să vorbească despre ei înșiși și despre realizările lor.

Amintește-ți că oamenii cărora le vorbești sunt de o sută de ori mai interesați de ei înșiși, de dorințele și problemele lor decât de problemele tale. Durerea de dinți a unei persoane înseamnă mai mult pentru ea decât o foamete în China care ucide un milion de oameni. Un furuncul pe gâtul cuiva îl interesează pe acesta mai mult decât patruzeci de cutremure de pământ în Africa. Gândește-te la acest lucru data viitoare când vei demara o conversație.

PRINCIPIUL 4
Fii un bun ascultător.
Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși.

5

Cum să îi faci pe oameni să devină interesați de persoana ta

Oricine a fost vreodată oaspetele lui Theodore Roosevelt a fost uimit de vastitatea și diversitatea cunoștințelor sale. Indiferent dacă vizitatorul său era cowboy, ofițer de cavalerie [*Rough Rider**], politician din New York sau diplomat, Roosevelt știa ce să spună. De fiecare dată când președintele aștepta un vizitator, stătea până târziu în seara dinainte, citind despre subiectul de care știa că oaspetele său era cu deosebire interesat.

Pentru că Roosevelt știa, după cum știu toți liderii, că drumul regal către inima unei persoane e să vorbești despre lucrurile pe care aceasta le prețuiește cel mai mult.

Genialul William Lyon Phelps, eseist și profesor de literatură la Universitatea Yale, a învățat această lecție devreme.

„Când aveam opt ani și am petrecut un sfârșit de săptămână acasă la mătușa mea Libby Linsley, în Stratford on the Housatonic", a scris el în eseul «Natura umană», „un bărbat între două vârste a venit în vizită și, după un schimb politicos de cuvinte cu mătușa mea, mi-a dedicat întreaga sa atenție. La acea vreme, se întâmpla să mă pasioneze vapoarele, iar vizitatorul a discutat pe acest subiect într-o manieră care mi s-a părut cu deosebire interesantă. După ce a plecat, am vorbit despre el cu entuziasm. Ce om! Mătușa mea m-a informat că era un avocat din New York căruia nu îi păsa deloc de vapoare, că nu manifesta nici cel mai mic interes față de acest subiect. «Atunci de ce a vorbit tot timpul despre vapoare?»

---

* Membru al regimentului First U.S. Volunteer Cavalry sub conducerea lui Theodore Roosevelt, în Războiul Hispano-American (*n. tr.*).

«Pentru că e un gentleman. A văzut că te interesează vapoarele și a vorbit de lucruri despre care știa că te interesează și îți plac. S-a făcut agreabil.»"

Și Wiliam Lyon Phelps a adăugat: „Nu am uitat niciodată remarca mătușii mele."

În timp ce scriu acest capitol, am în fața mea o scrisoare de la Edward L. Chalif, care a activat într-o organizație de cercetași.

„Într-o zi, mi-am dat seama că am nevoie de o favoare", a scris domnul Chalif. „În Europa urma să fie organizată o întâlnire importantă a cercetașilor și doream ca președintele uneia dintre cele mai mari corporații din America să sponsorizeze cheltuielile de călătorie pentru un băiat de-al meu.

Din fericire, chiar înainte de a merge să îl văd pe acest bărbat, am auzit că primise un cec de un milion de dolari și că, după ce acesta a fost încasat, el l-a înrămat.

Astfel, primul lucru pe care l-am făcut după ce am intrat în biroul lui a fost să îl rog să îmi arate cecul. Un cec de un milion de dolari! I-am spus că nu mai știam pe nimeni altcineva care să fi scris un astfel de cec și că voiam să le spun băieților mei că am văzut într-adevăr un cec de un milion de dolari. El mi l-a arătat bucuros; l-am admirat și l-am rugat să îmi spună cum îl câștigase."

Observi — nu-i așa? — că domnul Chalif nu a început prin a vorbi despre cercetași, despre evenimentul din Europa sau despre ceea ce dorea. A vorbit în termenii lucrurilor de care era interesat celălalt bărbat. Iată rezultatul:

„Dintr-odată, bărbatul pe care îl vizitam a întrebat: «Apropo, pentru ce ai venit să mă vezi?» Așa că i-am spus.

Spre marea mea surpriză, nu doar că mi-a împlinit imediat cererea, ci mi-a oferit mult mai mult. Îl rugasem să trimită un singur băiat în Europa, însă el a trimis cinci și pe mine însumi, mi-a dat un cont de credit de cinci mii de dolari și ne-a spus să stăm în Europa șapte săptămâni. Mi-a oferit, totodată, scrisori de recomandare către președinții săi de filială, punându-i la dispoziția noastră, și el însuși ne-a întâmpinat în Paris pentru a ne arăta orașul."

De atunci, a oferit locuri de muncă câtorva dintre băieții ai căror părinți se aflau în nevoie și este încă activ în grupul nostru.

„Dar știu că, dacă nu aș fi aflat ce îl interesează și încercam să îi trezesc mai întâi interesul, nu mi-ar fi fost atât de ușor să îl abordez."

E oare aceasta o tehnică valoroasă în afaceri? Este? Să vedem. Să luăm exemplul lui Henry G. Duvernoy, de la Duvernoy and Sons, o companie de produse de panificație din New York.

Domnul Duvernoy încercase să vândă pâine unui anumit hotel din New York. Îl vizitase pe manager în fiecare săptămână, vreme de patru ani. A mers la aceleași evenimente sociale la care participase și managerul. A închiriat până și camere în hotel și a locuit acolo în speranța că va obține contractul. Însă nu a reușit.

„Apoi", a spus domnul Duvernoy, „după ce am studiat relațiile umane, am reușit să îmi schimb tacticile. M-am decis să aflu ce îl interesa pe acest bărbat, ce îi stârnea entuziasmul.

Am descoperit că era membru al unei societăți a directorilor de hoteluri numită Hotel Greeters of America. Și nu era un simplu membru; entuziasmul său efervescent i-a adus numirea nu numai ca președinte al organizației, ci și pe aceea de președinte al International Greeters. Indiferent unde se desfășurau convențiile organizației, el era prezent.

Astfel, atunci când l-am vizitat a doua zi, am început să vorbesc despre Greeters. Ce răspuns am primit. Ce răspuns! Mi-a vorbit o jumătate de oră despre Greeters, cu o voce vibrantă și entuziastă. Am putut vedea cât se poate de clar că această societate nu era doar un hobby, ci pasiunea vieții sale. Înainte să ies din biroul lui, mi-a «vândut» un abonament de membru în organizația sa.

Între timp, nu am spus nimic despre pâine. Însă, după câteva zile, un administrator de la hotelul său m-a sunat și m-a invitat să vin cu mostre și oferte de preț.

«Nu știu ce i-ai făcut bătrânului, mi-a spus administratorul, însă l-ai cumpărat sigur!»

Gândește-te puțin! Îl bătusem la cap pe acel bărbat vreme de patru ani — încercând să îi obțin contractul — și încă l-aș mai fi bătut la cap dacă nu mi-aș fi dat silința, în cele din urmă, să aflu de ce anume era interesat și despre ce îi plăcea să vorbească."

Edward E. Harriman, din Hagerstown, Maryland, a ales să trăiască în frumoasa vale Cumberland după ce și-a încheiat serviciul militar. Din nefericire, la acea vreme existau puține locuri de muncă în zonă. Cercetând puțin, a descoperit că unele companii din regiune erau fie deținute, fie controlate de un rebel neobișnuit al lumii afacerilor, R.J. Funkhouser, a

cărui tranziție de la sărăcie la bogăție l-a intrigat pe domnul Harriman. Cu toate acestea, se știa despre el că e inaccesibil celor care căutau locuri de muncă. Domnul Harriman a scris:

„Am discutat cu un număr de persoane și am descoperit că interesul său era ancorat în dorința de putere și de bani. De vreme ce el se protejase de oameni ca mine prin utilizarea unei secretare devotate și neînduplecate, am studiat interesele și scopurile acesteia și abia atunci am făcut o vizită neanunțată în biroul ei. Fusese satelitul domnului Funkhouser vreme de aproximativ cincisprezece ani. Când i-am spus că aveam pentru el o propunere care i-ar putea aduce succes financiar și politic, ea a devenit entuziasmată. Am discutat cu ea și despre aportul ei constructiv la succesul înregistrat de el. După această conversație, a programat o întrevedere pentru mine cu domnul Funkhouser.

Am intrat într-un birou uriaș și impresionant, hotărât să nu cer direct un loc de muncă. El stătea în jurul unui birou mare, sculptat și a tunat către mine: «Care-i treaba, tinere?» Eu am spus: «Domnule Funkhouser, cred că pot face bani pentru dumneavoastră.» El s-a ridicat imediat în picioare și m-a invitat să mă așez pe scaun mare, capitonat. I-am enumerat ideile și calificările mele. A trebuit să detaliez aceste idei, precum și felul în care vor contribui acestea la succesul său și al afacerii sale.

R.J., așa cum mi-a devenit cunoscut mie, m-a angajat pe loc, iar timp de douăzeci de ani m-am dezvoltat în cadrul întreprinderilor sale și am prosperat amândoi."

A vorbi în termenii intereselor celeilalte persoane e rentabil pentru ambele părți. Howard Z. Herzig, un lider în domeniul comunicării cu angajații, a urmat mereu acest principiu. Când l-am întrebat ce recompense îi adusese aplicarea principiului, domnul Herzig a răspuns că, nu doar că a primit o recompensă diferită de la fiecare persoană, dar, în general, faptul că-și îmbogățea existența de fiecare dată când vorbea cu cineva reprezenta marele câștig.

PRINCIPIUL 5
Modelați-vă discursul în conformitate cu interlocutorul.

6
Cum să îi faci pe oameni să te placă instantaneu

Așteptam la rând pentru a trimite o scrisoare la oficiul poștal de pe Thirty-third Street Eight Avenue din New York. Am observat că funcționarul părea să fie plictisit de munca lui — de cântărirea plicurilor, înmânarea timbrelor, calcularea restului, eliberarea de chitanțe —, aceeași monotonie an de an. Astfel încât mi-am spus: „Îl voi face pe funcționar să mă placă. Evident, ca să îl fac să mă placă, trebuie să spun ceva drăguț, nu despre mine, ci despre el. Așadar, m-am întrebat: «Ce anume pot să admir în mod sincer la el?»" E o întrebare la care uneori e dificil de răspuns, însă în acest caz s-a întâmplat să fie ușor. Am văzut imediat ceva demn de admirat.

Astfel, în timp ce îmi cântărea plicul, am remarcat cu entuziasm: „Chiar aș vrea să am un păr ca al dumneavoastră."

El a ridicat privirile, pe jumătate nedumerit, cu fața luminată de zâmbet. „Păi, nu e la fel de frumos pe cât a fost odinioară", a spus el modest. L-am asigurat că, deși e posibil să își fi pierdut o parte din gloria imaculată, era încă minunat. A fost extrem de încântat. Am continuat o mică conversație plăcută, iar ultimul lucru pe care mi l-a spus a fost: „Multă lume mi-a admirat părul."

Pun pariu că acea persoană s-a dus în acea zi mai veselă la masa de prânz. Pun pariu că a mers acasă în acea seară și i-a povestit soției întâmplarea. Pun pariu că s-a privit în oglindă și a spus: „Am într-adevăr un păr frumos."

Am relatat odată această povestire în public și un bărbat m-a întrebat la final: „Ce ai vrut să obții de la el?"

Ce am vrut să obțin de la el!!! Ce am vrut să obțin de la el!!!

Dacă suntem atât de egoiști încât nu putem radia puțină fericire și exprima puțină apreciere onestă fără să încercăm să obținem în schimb ceva de la cealaltă persoană, dacă sufletul nostru e la fel de acru ca merele pădurețe, vom înregistra eșecul pe care îl merităm din plin. Ah, da, am dorit ceva de la tânărul de la poștă. Am vrut un lucru neprețuit. Și l-am obținut. Am obținut sentimentul că am făcut ceva pentru el fără ca el să poată face în schimb ceva pentru mine. Acesta e un sentiment care dăinuiește în memoria ta multă vreme după ce s-a petrecut evenimentul.

Există o lege absolut importantă referitoare la conduita umană. Dacă respectăm acea lege, aproape că nu vom avea probleme niciodată. De fapt, acea lege, dacă este respectată, ne va aduce nenumărați prieteni și o fericire constantă. Însă exact în clipa în care încălcăm legea, vom avea negreșit probleme. Legea e următoarea: *Fă mereu cealaltă persoană să se simtă importantă.* John Dewey, după cum am observat deja, a spus că dorința de a fi important este cea mai profundă nevoie a firii umane, iar William James a afirmat: „Cel mai profund principiu al naturii umane e dorința de a fi apreciat." Așa cum am indicat deja, această nevoie e cea care ne diferențiază de animale. Această nevoie e cea responsabilă pentru civilizația în sine.

Filozofii au speculat vreme de mii de ani cu privire la regulile relațiilor umane, iar din toate acele speculații a evoluat un precept important. Nu e nou. E la fel de vechi ca istoria. Zarathustra l-a predat adepților săi din Persia. Confucius l-a predicat în China cu douăzeci și cinci de secole în urmă. Lao Zi, fondatorul taoismului, l-a predat discipolilor săi din Valea lui Han. Buddha l-a predicat pe bancurile de nisip ale Gangelui cu cinci sute de ani înaintea lui Hristos. Cărțile sacre ale hinduismului l-au predat cu o mie de ani înainte de Buddha. Iisus l-a predicat pe dealurile stâncoase ale Iudeii cu douăzeci de secole în urmă. Iisus l-a sintetizat într-un singur gând — probabil cea mai importantă regulă din lume: „Fă altora precum vrei să-ți facă ei ție."

Dorești aprobarea celor cu care vii în contact. Vrei să îți fie recunoscută adevărata valoare. Vrei să te simți important în mica ta lume. Nu vrei să auzi măguliri ieftine, lipsite de sinceritate, în schimb, tânjești după aprecieri

sincere. Vrei, așa cum s-a exprimat Charles Schwab, ca prietenii și asociații tăi „să te aprobe inimos și să te laude cu dărnicie". Toți ne dorim asta.

Așa că hai să respectăm Legea de Aur și să oferim celorlalți ceea ce dorim ca ei să ne ofere nouă. Cum? Când? Unde? Răspunsul e: mereu, oriunde.

David G. Smith, din Eau Claire, Wisconsin, a povestit membrilor uneia dintre clasele noastre felul în care a abordat o situație delicată atunci când a fost rugat să se ocupe de un stand cu băuturi răcoritoare la un concert de caritate.

„În noaptea concertului, am ajuns în parc și am găsit două doamne în vârstă cu o dispoziție foarte proastă, aflate lângă standul cu răcoritoare. Aparent, fiecare dintre ele credea că se ocupa de acest proiect. În timp ce am stat acolo întrebându-mă ce să fac, una dintre membrele comitetului de sponsorizare a apărut și mi-a înmânat o cutie de bani și mi-a mulțumit pentru faptul că mă ocupam de acest proiect. Mi-a făcut cunoștință cu Rose și Jane, care urmau să mă ajute, apoi a plecat.

A urmat o tăcere apăsătoare. Conștientizând faptul că respectiva cutie de bani era un simbol al autorității (într-un fel), i-am dat-o lui Rose și i-am explicat că probabil nu voi fi în măsură să țin corect socoteala banilor și că, dacă ea s-ar ocupa de asta, eu m-aș fi simțit mai bine. Apoi i-am sugerat lui Jane să le arate celor doi adolescenți care fuseseră desemnați pentru standul cu răcoritoare cum să opereze mașina de sifon și am rugat-o să fie responsabilă pentru acea parte a proiectului.

Seara a decurs foarte plăcut cu Rose numărând fericită banii, Jane monitorizând adolescenții, iar eu bucurându-mă de concert."

Nu trebuie să aștepți până devii ambasador al Franței sau președinte al Clambake Committee în cadrul lojei tale pentru a folosi această filozofie a aprecierii. Poți face minuni cu ea aproape în fiecare zi.

Dacă, de exemplu, chelnerița ne aduce piure atunci când noi am comandat cartofi prăjiți, să spunem: „Îmi pare rău să te deranjez, dar prefer cartofii prăjiți." Ea probabil că va răspunde „Nu e nicio problemă" și va schimba bucuroasă cartofii, pentru că am dat dovadă de respect față de ea.

Mici fraze ca „Îmi pare rău să te deranjez", „Ești amabilă să...?", „Te rog, nu ai vrea să...?", „Te superi dacă...?", „Mulțumesc" lubrifiază

rotițele monotoniei vieții de zi cu zi și, pe lângă asta, sunt semne ale unei bune creșteri.

Să ne gândim la o altă ilustrare. Romanele lui Hall Caine — *The Christian*, *The Deemster*, *The Manxman*, printre altele — au fost bestselleruri în prima parte a secolului XX. Milioane de oameni i-au citit romanele, nenumărate milioane. El a fost fiul unui fierar. Nu a făcut niciodată mai mult de opt clase; cu toate acestea, la moartea sa, a fost cel mai bogat scriitor al vremii sale.

Povestea lui sună așa: Hall Caine a iubit sonetele și baladele, astfel încât a devorat întreaga poezie a lui Dante Gabriel Rossetti. El chiar a scris o prelegere în care a lăudat realizările artistice ale lui Rossetti și a trimis o copie lui Rossetti însuși. Acesta a fost încântat. „Orice tânăr care are o părere atât de exaltată despre abilitatea mea", și-a spus probabil Rossetti, „trebuie să fie genial." Astfel, Rossetti l-a invitat pe acest fiu de fierar la Londra, pentru a-i fi secretar. A fost momentul de cotitură în viața lui Caine, pentru că, de pe noua sa poziție, i-a întâlnit pe artiștii zilei. Profitând de sfatul lor și inspirat de încurajarea lor, s-a lansat într-o carieră care i-a întipărit numele în istoria literaturii.

Casa lui, Greeba Castle, de pe Insula Man, a devenit o Mecca pentru turiștii din colțurile îndepărtate ale lumii, iar el a lăsat o avere de mai multe milioane de dolari. Totuși — cine știe? —, ar fi putut să moară sărac dacă nu ar fi scris un eseu în care și-a exprimat admirația față de un bărbat vestit.

Atât de mare e puterea, puterea uimitoare, a aprecierii sincere, din inimă.

Rossetti s-a considerat pe sine important. Acest lucru nu e ciudat. Aproape oricine se consideră pe sine important, foarte important.

Viața multor persoane ar putea fi probabil schimbată dacă cineva le-ar putea face să se simtă importante. Ronald J. Rowland, care este unul dintre instructorii cursului nostru din California, e profesor de arte și meserii. El ne-a scris despre un student pe nume Chris la începutul cursului său:

> Chris era un băiat foarte tăcut, timid, lipsit de încredere în sine, genul de elev care adesea nu primește atenția pe care o merită. Eu predau, totodată, un curs avansat care a ajuns să dobândească oarecum un statut de simbol și de privilegiu pentru un student care și-a câștigat dreptul de a participa la el. Într-o zi

de miercuri, Chris muncea sârguincios la masa lui de lucru. Chiar am simțit că exista un foc ascuns în profunzimea sufletului său. L-am întrebat pe Chris dacă i-ar plăcea să participe la cursul pentru avansați. Cât de mult aș vrea să pot descrie expresia de pe chipul lui Chris, emoțiile resimțite de acel băiat de paisprezece ani, care încerca să își abțină lacrimile!

„Cine, eu, domnule Rowland? Sunt destul de bun?"

„Da, Chris, ești suficient de bun."

A trebuit să plec în acel moment pentru că îmi curgeau lacrimi din ochi. În timp ce Chris a ieșit din clasă în acea zi, aparent cu cinci centimetri mai înalt, m-a privit cu ochi albaștri strălucitori și a spus pe un ton pozitiv: „Mulțumesc, domnule Rowland."

Chris m-a învățat o lecție pe care nu o voi uita niciodată — dorința noastră profundă de a ne simți importanți. Pentru a mă asigura că nu uit niciodată această regulă, am realizat o planșă pe care scrie „TU EȘTI IMPORTANT." Această planșă atârnă în fața clasei pentru a fi văzută de toți și pentru a-mi reaminti că fiecare elev cu care lucrez este la fel de important.

Adevărul gol-goluț e că aproape toți oamenii pe care îi întâlnești se simt superiori ție într-o anumită privință, iar o cale sigură către inimile lor e să îi lași să conștientizeze, în mod subtil, că le recunoști importanța și o recunoști în manieră sinceră.

Amintește-ți ce a spus Emerson: „Fiecare om pe care îl întâlnesc îmi este superior într-o anumită privință. În acea privință, eu învăț de la el."

Iar aspectul jalnic al acestui lucru e că adesea cei care au cea mai mică justificare pentru un sentiment al realizării personale își amplifică ego-ul printr-un spectacol de agitație sufletească și îngâmfare de sine care este cu adevărat dezgustător. După cum a spus Shakespeare, „...om, om mândru,/Îmbrăcat cu o mică autoritate temporară,/(...) Joacă spectacole atât de fantastice înaintea cerului,/Încât face îngerii să plângă."

Îți voi spune cum oamenii de afaceri din cadrul propriului meu curs au aplicat aceste principii cu rezultate remarcabile. Să luăm cazul unui avocat din Connecticut (din cauza rudelor sale, preferă să nu-i fie menționat numele).

La scurtă vreme după ce s-a înscris la curs, domnul R. a mers cu mașina în Rhode Island, împreună cu soția, pentru a-și vizita câteva dintre rude. Ea l-a lăsat să discute cu o mătușă bătrână de-a ei, apoi a plecat

singură să viziteze rude de-ale ei mai tinere. Pentru că în curând el trebuia să țină un discurs despre cum aplica aceste principii ale aprecierii, s-a gândit că va dobândi o experiență relevantă prin a discuta cu o doamnă în vârstă. Astfel încât s-a uitat prin casă pentru a vedea ce putea admira sincer.

„Această casă a fost construită în 1890, nu-i așa?", a întrebat el.

„Da", a răspuns ea, „acesta e anul în care a fost construită."

„Îmi amintește de casa în care am fost născut", a spus el. „E frumoasă. Bine construită, spațioasă. Știi, nu se mai fac case ca aceasta."

„Ai dreptate", a încuviințat bătrâna. „Tinerilor din ziua de azi nu le mai pasă de case frumoase. Tot ceea ce doresc e un mic apartament, iar apoi încep să se laude cu automobilele lor."

„Este o casă de vis", a spus ea, cu o voce plină de amintiri dragi. „Această casă a fost construită cu dragoste. Soțul meu și cu mine am visat la ea ani de zile înainte să o construim. Nu aveam un arhitect. Am conceput-o noi integral."

I-a prezentat casa domnului R., iar el și-a exprimat admirația față de comorile frumoase pe care ea le culesese în călătoriile sale și pe care le prețuise de-a lungul unei vieți — șaluri de lână, un vechi set de ceai englezesc, veselă din porțelan Wedgwood, paturi și scaune franțuzești, picturi italiene și draperii de mătase care au atârnat odinioară într-un castel francez.

După ce i-a prezentat casa domnului R., l-a dus în garaj. Acolo, ridicată pe butuci, era o mașină Packard în stare excelentă.

„Soțul meu a cumpărat această mașină pentru mine cu puțin timp înainte să moară", a spus ea cu blândețe. „Nu am mai condus-o de la decesul lui... Tu apreciezi lucrurile frumoase, iar eu îți voi da ție această mașină."

„Ah, mătușă", a spus el, „mă copleșești. Îți apreciez generozitatea, desigur; însă nu aș putea să o accept. Nici măcar nu îți sunt rudă de sânge. Am o mașină nouă, iar tu ai multe rude cărora le-ar plăcea să aibă acest Packard."

„Rude!", a exclamat ea. „Da, am rude care așteaptă să mor ca să pună mâna pe mașina asta. Însă nu o vor primi."

„Dacă nu vrei să le-o dai lor, ai putea să o vinzi cu ușurință unui comerciant la mâna a doua", i-a sugerat el.

„Să o vând!“, a strigat ea. „Crezi că aş vinde această maşină? Crezi că aş suporta să văd străini pe stradă în maşina pe care soţul meu a cumpărat-o pentru mine? Nici nu m-aş gândi să o vând. Ţi-o voi da ţie. Tu apreciezi lucrurile frumoase.“

A încercat să nu accepte maşina, însă nu putea face acest lucru fără să rănească sentimentele bătrânei.

Această doamnă, care trăia singură într-o casă mare, înconjurată de şaluri de lână, de antichităţi franţuzeşti şi de amintiri, tânjea după puţină apreciere. Fusese tânără, frumoasă, căutată. Construise cu dragoste o casă şi colecţionase lucruri de pe cuprinsul întregii Europe, pentru a o înfrumuseţa. Acum, în singurătatea izolată a bătrâneţii, tânjea după puţină căldură umană, puţină apreciere autentică, dar nimeni nu i-o oferea. Iar atunci când a găsit-o, precum un izvor în deşert, recunoştinţa ei nu se putea exprima pe sine adecvat decât prin oferirea nepreţuitului ei Packard.

Să analizăm un alt caz: Donald M. McMahon, fost administrator la firma Lewis and Valentine, care oferea servicii de peisagistică, din Rye, New York, a povestit această întâmplare:

„La scurtă vreme după ce am participat la prelegerea «Secretele succesului — Cum să vă faceţi prieteni şi să deveniţi influenţi», m-am ocupat de grădina de pe proprietatea unui avocat celebru. Proprietarul a venit să îmi dea câteva instrucţiuni despre locul în care dorea să planteze un pâlc de rododendroni şi azalee.

Am spus: «Domnule judecător, ai un hobby minunat. Ţi-am admirat câinii frumoşi. Înţeleg că tu câştigi o mulţime de panglici albastre în fiecare an la competiţia din Madison Square Garden.»

Efectul acestui mic gest de apreciere a fost uluitor.

«Da», a răspuns judecătorul, «mă distrez de minune cu câinii mei. Vrei să îi vezi?»

A petrecut aproape o oră arătându-mi câinii şi premiile câştigate. A adus chiar arborele lor genealogic şi mi-a explicat liniile de sânge responsabile pentru o asemenea frumuseţe şi inteligenţă.

În cele din urmă, întorcându-se către mine, a întrebat: «Ai copii mici?»

«Da, am un fiu», am răspuns.

«Păi, nu i-ar plăcea un căţeluş?», a întrebat judecătorul.

«Ba da, ar fi în culmea fericirii.»

«Bine, îi voi da unul», a hotărât judecătorul.

A început să îmi explice cum trebuie hrănit căţeluşul. După care a făcut o pauză. «Vei uita dacă îţi spun. Mai bine îţi scriu.» Aşa că judecătorul a mers în casă, a bătut la maşina de scris linia genetică şi instrucţiunile de alimentaţie, apoi mi-a dat un câine care valora mai multe sute de dolari şi o oră şi cincisprezece minute din timpul său preţios în principal pentru faptul că îmi exprimasem admiraţia sinceră faţă de hobby-ul şi realizările sale.“

George Eastman, de la Kodak, a inventat pelicula transparentă care face posibile producţiile cinematografice, a acumulat o avere de o sută milioane de dolari şi a devenit unul dintre cei mai vestiţi oameni de afaceri de pe pământ. Totuşi, în ciuda tuturor acestor realizări uriaşe, a tânjit după mici semne de apreciere, la fel ca tine şi ca mine.

Când Eastman construia Eastman School of Music şi totodată Kilbourn Hall în Rochester, James Adamson, pe atunci preşedinte al Superior Seating Company din New York, a vrut să obţină comanda pentru scaunele ce urmau să fie montate. Telefonându-i arhitectului, domnul Adamson a stabilit o întâlnire pentru a-l vedea pe domnul Eastman în Rochester.

Când Adamson a venit, arhitectul a spus: „Ştiu că vrei să obţii această comandă, însă îţi pot spune chiar acum că nu ai nicio şansă dacă îi iei mai mult de cinci minute din timpul lui. Are o disciplină strictă. E foarte ocupat. Aşa că vinde-ţi repede povestea şi retrage-te.“

Adamson s-a pregătit să facă exact acest lucru.

Când a fost invitat în cameră, l-a văzut pe domnul Eastman aplecat asupra unui morman de hârtii. Brusc, şi-a ridicat privirile, şi-a luat ochelarii de pe nas şi s-a îndreptat către arhitect şi domnul Adamson, spunând: „Bună dimineaţa, domnilor, ce pot să fac pentru voi?“

Arhitectul l-a prezentat pe domnul Adamson, iar cel din urmă a spus: „În vreme ce vă aşteptam, domnule Eastman, v-am admirat biroul. Mi-ar plăcea să muncesc eu însumi într-o astfel de încăpere. Lucrez în afacerile cu decoraţiuni interioare din lemn şi nu am văzut niciodată în viaţa mea un birou atât de frumos.“

George Eastman a răspuns: „Îmi aminteşti de un lucru pe care aproape că l-am uitat. E frumos, nu-i aşa? M-am bucurat foarte mult de el

atunci când a fost construit prima oară. Însă acum vin aici cu multe alte lucruri în minte și uneori nici măcar nu văd camera mai multe săptămâni la rând."

Adamson a înaintat și a mângâiat lemnul biroului. „Acesta e stejar englezesc, nu-i așa? O textură puțin diferită de cea a stejarului italian."

„Da", a răspuns Eastman. „Stejar englezesc din import. A fost selecționat pentru mine de un prieten care e specializat în lemn de lux."

După care Eastman i-a prezentat camera, făcând referiri la proporții, culori, lemnul sculptat de mână și alte aspecte la plănuirea și execuția cărora contribuise și el.

În timp ce se plimbau fără țintă prin cameră, admirând tâmplăria, s-au oprit în fața ferestrei, iar George Eastman, în stilul său modest și cu vorba blândă, a arătat câteva dintre instituțiile prin care încerca să ajute omenirea: Universitatea Rochester, Spitalul General, Spitalul Homeopatic, Friendly Home, Spitalul Copiilor. Domnul Adamson l-a felicitat călduros pentru felul altruist în care își folosea averea, cu scopul de a alina suferințele umanității. Dintr-odată, George Eastman a deschis o vitrină și a scos prima cameră foto pe care a deținut-o vreodată — o invenție pe care el o cumpărase de la un englez.

Adamson l-a rugat să îi dea detalii referitoare la dificultățile pe care le-a întâmpinat inițial în demararea afacerii, iar domnul Eastman a vorbit realmente animat despre sărăcia din copilăria sa, povestind cum mama sa văduvă a administrat o pensiune în vreme ce el lucra ca funcționar într-un birou de asigurări. Teroarea sărăciei l-a bântuit zi și noapte, iar el a reușit să strângă destui bani pentru ca mama sa să nu mai fie nevoită să muncească. Domnul Adamson i-a adresat alte întrebări și a ascultat absorbit, în vreme ce Eastman i-a descris experimentele sale cu plăci fotografice uscate. A povestit cum lucra în birou întreaga zi și cum experimenta uneori toată noaptea, dormind doar în intervalul scurt în care se produceau reacțiile dintre substanțele chimice, muncind și dormind uneori în același rând de haine câte șaptezeci și două de ore.

James Adamson fusese chemat în biroul lui Eastman la ora zece și un sfert și fusese avertizat să nu rămână mai mult de cinci minute; însă a trecut o oră, apoi două. Iar ei încă mai vorbeau. În cele din urmă, George Eastman s-a întors către Adamson și a spus: „Data trecută când am fost în

Japonia am cumpărat câteva scaune, le-am adus acasă și le-am pus pe terasa mea însorită. Dar soarele a cojit vopseaua, astfel încât am mers ieri în centru și am cumpărat niște vopsea și am vopsit scaunele eu însumi. Vrei să vezi cât de bine mă pricep să vopsesc scaune? Bine. Vino acasă la mine să luăm masa împreună și îți voi arăta."

După masa de prânz, domnul Eastman i-a arătat lui Adamson scaunele pe care le adusese din Japonia. Acestea nu valorau mai mult de câțiva dolari, însă George Eastman, acum multimilionar, era mândru de ele pentru că le vopsise cu mâna lui.

Comanda pentru scaune a urcat la suma de 90 000 de dolari. Cine crezi că a primit comanda — James Adamson sau unul dintre competitorii săi?

De la momentul acestei vizite și până la moartea domnului Eastman, el și James Adamson au rămas prieteni apropiați.

Claude Marais, un proprietar de restaurant din Rouen, Franța, a folosit acest principiu și și-a salvat restaurantul de la pierderea unei angajate-cheie. Femeia se afla în serviciul său de cinci ani și era o legătură vitală între domnul Marais și personalul său de douăzeci și unu de oameni. A fost șocat să primească de la ea o scrisoare în care își dădea demisia.

Domnul Marais relata: „Am fost foarte surprins și, chiar mai mult, dezamăgit, pentru că impresia mea era că fusesem corect și receptiv la nevoile ei. Având în vedere că era, în aceeași măsură, prietenă și angajată, probabil că am fost prea sigur de colaborarea ei și poate că am solicitat-o chiar în mai mare măsură decât pe alți angajați.

Bineînțeles că nu a putut accepta această demisie fără o anumită explicație. Am luat-o deoparte și i-am spus: «Paulette, trebuie să înțelegi că nu îți pot accepta demisia. Însemni mult pentru mine și pentru această companie și ești la fel de importantă pentru succesul acestui restaurant pe cât sunt eu.» Am repetat aceste cuvinte în fața întregului personal, apoi am invitat-o acasă și am asigurat-o din nou de încrederea mea, în fața familiei mele.

Paulette și-a retras cererea de demisie, iar azi mă pot baza pe ea mai mult decât înainte. Întăresc frecvent relația cu ea prin a-mi exprima aprecierea față de tot ceea ce face și prin a-i arăta cât de importantă este ea pentru mine și pentru restaurant."

„Vorbește oamenilor despre ei înșiși", a spus Disraeli, unul dintre cei mai ageri bărbați care au condus vreodată Imperiul Britanic. „Vorbește oamenilor despre ei înșiși și ei vor asculta ore întregi."

PRINCIPIUL 6

Fă ca cealaltă persoană să se simtă importantă și fă-o la modul cel mai sincer.

PE SCURT

ȘASE MODALITĂȚI DE A-I FACE PE OAMENI SĂ TE PLACĂ

PRINCIPIUL 1
Fii realmente interesat de alți oameni.

PRINCIPIUL 2
Zâmbește.

PRINCIPIUL 3
Nu uita că numele unei persoane este, pentru cel în cauză, cel mai dulce și mai important sunet.

PRINCIPIUL 4
Fii un bun ascultător.
Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși.

PRINCIPIUL 5
Modelați-vă discursul în conformitate cu interlocutorul.

PRINCIPIUL 6
Fă ca cealaltă persoană să se simtă importantă și fă-o la modul cel mai sincer.

PARTEA A TREIA

Cum să vă impuneți modul de a gândi

1
Nu poţi câştiga o dispută

La scurtă vreme după sfârşitul Primului Război Mondial, am învăţat o lecţie nepreţuită, într-o noapte, în Londra. La acea vreme, eram managerul pilotului australian Sir Ross Smith. Pe durata războiului, Sir Ross îşi făcuse stagiul militar în Palestina, iar după ce a fost declarată pacea, a uimit lumea înconjurând lumea în zbor în treizeci de zile. O astfel de performanţă nu mai fusese realizată până atunci. A creat o mare senzaţie. Guvernul australian l-a recompensat cu cincizeci de mii de dolari, regele Angliei l-a numit cavaler, iar pentru o vreme a fost persoana cea mai vestită din lumea britanică. Participam într-o seară la un banchet organizat în onoarea lui Sir Ross, iar în timpul cinei festive, bărbatul care stătea lângă mine mi-a spus o poveste amuzantă, a cărei morală era exprimată de un citat shakespearian: „De-aici vedem că-n noi un Dumnezeu lucrează-n tot ce vrem."*

Povestitorul a menţionat că citatul era din Biblie. Se înşela. Ştiam asta, o ştiam cu siguranţă. Nu exista nici cea mai mică îndoială în această privinţă. Şi astfel, pentru a dobândi un sentiment de importanţă şi pentru a-mi afişa superioritatea, m-am numit pe sine membrul unic al unui comitet nesolicitat şi deloc bine-venit cu scopul de a-l corecta. El a ţinut-o pe-a lui. Cum? Shakespeare? Imposibil! Absurd! Acest citat era din Biblie. Şi era sigur.

Povestitorul stătea în dreapta mea, iar Frank Gammond, un vechi prieten de-al meu, era aşezat în stânga. Domnul Gammond îşi dăruise mult timp din viaţă studiului lui Shakespeare. Astfel încât povestitorul şi cu mine am fost de acord să îl întrebăm pe domnul Gammond. Acesta ne-a ascultat,

* „There's a divinity that shapes our ends, rough-hew them how we will." Vers din Shakespeare, *Hamlet*, actul V, scena 2, traducere din ediţia critică bilingvă (*n. tr.*).

m-a lovit pe sub masă şi a spus: „Dale, te înşeli. Domnul are dreptate. E din Biblie."

În drum spre casă, i-am spus domnului Gammond: „Frank, tu ştiai că citatul e din Shakespeare."

„Da, bineînţeles, a răspuns el, Hamlet, actul V, scena II. Însă eram oaspeţi la o ocazie festivă, dragul meu Dale. De ce să îi demonstrezi omului că se înşală? Te va face acest lucru să îl placi? De ce să nu îl laşi să îşi salveze onoarea? Nu ţi-a cerut opinia. Nu a dorit-o. De ce să te cerţi cu el? Evită întotdeauna o dispută aprinsă." Bărbatul care a spus aceste cuvinte m-a învăţat o lecţie pe care nu am să o uit niciodată. Eu nu doar că l-am făcut pe povestitor să se simtă prost, însă îmi pusesem prietenul într-o situaţie jenantă. Cât de bine ar fi fost dacă nu aş fi adoptat un comportament demonstrativ.

A fost o lecţie de care am avut absolută nevoie, pentru că fusesem la viaţa mea o persoană care adora să discute în contradictoriu. În tinereţe, îl contrazisesem pe fratele meu cu privire la tot ce există sub Calea Lactee. Când am mers la facultate, am studiat logica şi argumentarea şi am participat la concursuri de dezbateri. Se vedea că sunt din Missouri, mă născusem acolo. Trebuia să mă dau în spectacol. Ulterior, am studiat dezbaterea şi argumentarea în New York, iar odată, mi-e ruşine să recunosc, am plănuit să scriu o carte pe acest subiect. De atunci am ascultat, am participat la şi am urmărit efectul a mii de dezbateri. Ca rezultat al tuturor acestor lucruri, am ajuns la concluzia că există o singură modalitate sub soare de a obţine ce e mai bun dintr-o dezbatere — mai precis, să o eviţi.

Fereşte-te de ea aşa cum te-ai feri de şerpi cu clopoţei şi cutremure.

De nouă ori din zece, o ceartă se sfârşeşte cu faptul că fiecare dintre participanţi se convinge că are o dreptate absolută.

Nu poţi câştiga o dispută. Nu poţi, pentru că, dacă o pierzi, o pierzi, iar dacă o câştigi, o pierzi. De ce? Ei bine, să presupunem că obţii triumful asupra altei persoane şi îi demontezi argumentele, dovedind că persoana respectivă e *non compos mentis* (nu e în toate minţile). Apoi ce se întâmplă? Te simţi bine. Însă ce se poate spune despre ea? Ai făcut-o să se simtă inferioară. I-ai rănit mândria. Îţi va dispreţui triumful.

Un om convins împotriva voinţei lui
Rămâne la aceeaşi părere.

Cu ani în urmă, Patrick J. O'Haire s-a înscris la unul dintre cursurile mele. Dispunea de puţină educaţie şi îi plăceau la nebunie ciondănelile. Fusese şofer şi a venit la mine pentru că încercase, fără prea mult succes, să vândă camioane. Câteva întrebări au scos la iveală faptul că se certa continuu şi îi îndepărta chiar pe oamenii cu care încerca să facă afaceri. Dacă un potenţial client afirma ceva defavorabil despre camioanele pe care le vindea, Pat vedea roşu în faţa ochilor şi se arunca la gâtul cumpărătorului. Pat a câştigat o mulţime de dispute în acele zile. După cum mi-a spus mai apoi, „Ieşeam adesea dintr-un birou spunând: «L-am pus la punct pe individul ăla.» Sigur că îl pusesem la punct, însă nu îi vândusem nimic."

Prima mea problemă nu a fost să îl învăţ pe Patrick J. O'Haire să vorbească. Sarcina mea imediată a fost să îl învăţ să se abţină de la a vorbi şi să evite încleştările verbale.

Domnul O'Haire a devenit unul dintre cei mai abili vânzători pentru White Motor Company din New York. Cum a reuşit? Iată-i povestea, spusă de el însuşi: „Dacă intru acum în biroul unui cumpărător şi el spune «Poftim? Un camion White?»

«Nu sunt bune! Nu aş lua unul nici dacă mi l-ai da gratis. Voi cumpăra un camion Whose-It», eu spun: «Whose-It e un camion bun. Dacă achiziţionezi unul, nu ai cum să greşeşti. Camioanele Whose-It sunt fabricate de o companie excelentă şi vândute de oameni profesionişti.»

Tipul rămâne cu gura căscată. Nu mai e loc de dispută. Dacă spune că Whose-It e cel mai bun camion şi eu îi confirm părerea, trebuie să se oprească. Nu poate să spună toată după-amiaza «E cel mai bun» atunci când eu sunt de acord cu el. Atunci putem încheia subiectul camionului Whose-It şi eu încep să vorbesc despre calităţile camionului White.

A fost o vreme în care o remarcă de acest gen mi-ar fi făcut faţa vineţie, roşie şi portocalie. Aş fi început să aduc argumente împotriva camionului Whose-It, iar cu cât se adunau aceste argumente, cu atât prospectul meu ar fi opus contraargumente în favoarea Whose-It şi cu cât se contrazicea mai mult cu mine, cu atât începea să prefere produsul concurent.

Când privesc acum în urmă, mă minunez cum de am reuşit să vând vreodată ceva. Am pierdut ani din viaţă ciondănindu-mă. Acum îmi ţin gura. Merită."

După cum a spus odată înţeleptul Ben Franklin la bătrâneţe:

Dacă te cerţi şi te contrazici, poţi să obţii o victorie, însă va fi una deşartă, pentru că nu vei câştiga niciodată bunăvoinţa oponentului.

Aşa că dă-ţi seama singur. Ce preferi să ai: o victorie academică, teatrală, sau bunăvoinţa unei persoane? Rareori poţi să le ai pe amândouă.

În *Boston Transcript* au apărut odată aceste versuri albe:

Aici se odihneşte trupul lui William Jay,
Care-a murit susţinându-şi părerile —
A avut dreptate, mare dreptate, în discuţiile sale pasionate,
Dar acum e la fel de mort ca şi atunci când s-ar fi înşelat.

Poţi să ai dreptate, dreptate absolută, atunci când îţi expui pasionat argumentele, însă în ceea ce priveşte schimbarea gândirii cuiva, probabil că eşti la fel de ineficient ca atunci când te-ai înşela.

Frederick S. Parsons, consultant în domeniul impozitelor pe venit, dezbătea şi discuta aprins, de o oră, cu un inspector guvernamental de taxe. Miza era suma de nouă mii de dolari. Domnul Parsons a susţinut că banii erau, în realitate, o datorie eronată, că nu vor fi colectaţi niciodată, că taxa ar trebui anulată. „Datorie eronată pe naiba!", a contraatacat inspectorul. „Suma trebuie să fie impozitată."

„Acest inspector era rece, arogant şi încăpăţânat", ne-a spus domnul Parsons în timp ce ne povestea incidentul în clasă. „A fost irosită raţiunea, la fel şi faptele concrete. Cu cât ne certam mai mult, cu atât mai încăpăţânat devenea. Astfel încât m-am hotărât să evit cearta, să schimb subiectul şi să îi ofer apreciere.

Am spus: «Presupun că aceasta e o problemă măruntă în raport cu deciziile cu adevărat importante şi dificile pe care trebuie să le iei. Am efectuat eu însumi un studiu asupra impozitării. Însă a trebuit să îmi obţin cunoştinţele din cărţi. Tu obţii datele din câmpul experienţei directe.

Uneori îmi doresc să fi avut un loc de muncă ca al tău. Aş învăţa multe.» Am fost sincer în legătură cu tot ceea ce am spus.

Inspectorul s-a îndreptat în scaun, s-a lăsat pe spate şi a vorbit multă vreme despre munca sa, povestindu-mi despre fraudele pe care le descoperise. Tonul său a devenit treptat prietenos, iar dintr-odată a început să îmi vorbească despre copiii lui. Când a plecat, mi-a dat de ştire că va medita în continuare asupra problemei şi îmi va transmite decizia în câteva zile.

A sunat la biroul meu după trei zile şi m-a informat că a decis să lase impozitul exact aşa cum fusese completat iniţial."

Inspectorul de taxe demonstra una dintre cele mai comune slăbiciuni umane. A dorit un sentiment al importanţei, iar atâta vreme cât domnul Parsons s-a certat cu el, inspectorul şi-a satisfăcut sentimentul prin a-şi afirma sus şi tare autoritatea. Însă imediat ce importanţa sa a fost recunoscută şi disputa a luat sfârşit, iar lui i s-a permis să îşi exprime ego-ul, inspectorul a devenit o fiinţă umană mai înţelegătoare şi mai bună.

Buddha a spus: „Ura nu e sfârşită niciodată prin ură, ci prin dragoste", iar o neînţelegere nu e sfârşită niciodată de o ceartă, ci prin tact, diplomaţie, reconciliere şi o dorinţă sinceră de a înţelege punctul de vedere al celuilalt.

Lincoln a mustrat odată un tânăr ofiţer de armată pentru implicarea într-o controversă violentă cu un asociat de-al său. „Niciun om care e hotărât să-şi împlinească potenţialul", a spus Lincoln, „nu poate să îşi piardă vremea cu dispute personale. Încă mai puţin îşi poate permite să îşi asume consecinţele, care includ o corupere a temperamentului său şi o pierdere a autocontrolului. Obţine lucruri mai mari la care nu ai mai mult decât nişte drepturi egale şi obţine lucruri mai mici care sunt totuşi în mod clar ale tale. E mai bine să laşi un câine să treacă pe drum decât să fii muşcat de el, certându-te de la cine are dreptate. Nici măcar uciderea câinelui nu ar vindeca muşcătura."

Într-un articol din *Bits and Pieces**, sunt făcute unele sugestii cu privire la cum să eviţi transformarea unui dezacord într-o ceartă:

Salută *dezacordul*. Aminteşte-ţi mottoul: „Când doi parteneri sunt mereu de acord, unul dintre ei nu este necesar celuilalt." Dacă există vreun lucru la care

* *Bits and Pieces*, publicaţie a The Economic Press, Fairfield, N.J.

nu te-ai gândit, fii recunoscător că îți este supus atenției. Poate că acest dezacord este oportunitatea ta de a te corecta înainte de a face o greșeală gravă.

Fii neîncrezător în impresia ta instinctivă. Prima noastră reacție naturală într-o situație dezagreabilă e să fim defensivi. Fii atent! Rămâi calm și urmărește-ți prima reacție. E posibil să fie comportamentul tău cel mai defectuos, nu cel mai bun.

Controlează-ți temperamentul. Nu uita că poți măsura caracterul unei persoane prin ceea ce face atunci când se enervează.

Ascultă mai întâi. Oferă oponenților tăi o șansă de a vorbi. Lasă-i să termine. Nu rezista, nu te apăra, nu dezbate. Această abordare nu face decât să ridice bariere. Încearcă să construiești poduri ale înțelegerii. Nu construi bariere mai înalte ale neînțelegerii.

Caută zone ale acordului. După ce ai ascultat ceea ce au de spus oponenții, insistă mai întâi asupra aspectelor și zonelor în privința cărora sunteți de acord.

Fii sincer! Caută zone în care îți poți recunoaște greșelile și afirmă acest lucru. Cere-ți scuze pentru greșelile tale. Acest lucru te va ajuta să îți dezarmezi oponenții și să le reduci atitudinea defensivă.

Promite să meditezi la ideile oponenților și să le studiezi cu atenție. Și fii sincer. Oponenții tăi pot să aibă dreptate. E mult mai ușor în acest stadiu să fii de acord să te gândești la argumentele lor decât să treci repede mai departe și să ajungi în situația în care oponenții tăi pot afirma „Am încercat să îți spunem, însă nu ai ascultat".

Mulțumește-le oponenților în mod onest pentru interesul lor. Oricine își ia din timp pentru a discuta cu tine în contradictoriu este interesat de același lucru ca și tine. Gândește-te la aceste persoane ca la oameni care vor cu adevărat să te ajute și poți să îți transformi oponenții în prieteni.

Amână acțiunea pentru a oferi ambelor părți o perioadă de timp în care să se analizeze problema. Sugerează organizarea unei întrevederi noi în ziua următoare, când toate faptele pot fi aduse la masa discuțiilor. Când te pregătești pentru această întâlnire, pune-ți următoarele întrebări:

E posibil ca oponenții mei să aibă dreptate? Parțial dreptate? Există adevăr sau merit în poziția sau argumentul lor? Reacția mea va rezolva problema sau va îndepărta frustrările? Reacția mea va îndepărta sau îmi va apropia oponenții? Reacția mea va accentua părerea bună pe care oamenii o au despre mine? Voi câștiga sau voi pierde? Ce preț va trebui să plătesc dacă voi câștiga? Dacă păstrez tăcerea în această privință, oare dezacordul meu nu va exploda ulterior în afară? E oare această situație dificilă o oportunitate pentru mine?

Tenorul Jan Peerce, după ce a fost căsătorit vreme de aproape cincizeci de ani, a spus: „Soția mea și cu mine am făcut un pact cu multă vreme în urmă și l-am respectat mereu, indiferent cât de nervoși am fost unul față de celălalt. Când unul dintre noi țipă, celălalt ar trebui să asculte, pentru că atunci când doi oameni țipă, nu există comunicare, ci doar zgomot și vibrații negative."

PRINCIPIUL 1
Singurul mod de a obține ceea ce e mai bun dintr-o ceartă este să o eviți.

2

O modalitate sigură de a-ţi face duşmani şi cum să o eviţi

Când Theodore Roosevelt a fost la Casa Albă, a mărturisit că, dacă ar putea avea dreptate în 75 % din cazuri, ar atinge cea mai mare măsură a aşteptărilor sale.

Dacă aceasta a fost cea mai mare performanţă pe care unul dintre cei mai distinşi oameni ai secolului XX spera să o obţină, ce se poate spune despre tine şi despre mine?

Dacă poţi fi sigur în doar 55 % din cazuri, poţi să mergi pe Wall Street şi să câştigi un milion de dolari pe zi. Dacă nu poţi fi sigur că ai dreptate nici măcar în 55 % din situaţii, de ce le-ai spune altor persoane că se înşală?

Le poţi spune oamenilor că se înşală printr-o privire, o intonaţie a vocii sau un gest în manieră la fel de elocventă ca atunci când foloseşti cuvinte, iar dacă le spui că se înşală, îi faci să dorească să fie de acord cu tine? Niciodată! Pentru că ai dat o lovitură directă inteligenţei, judecăţii, mândriei şi stimei lor de sine. Acest lucru îi va face să dorească să contraatace. Însă nu îi va face niciodată să-şi schimbe părerea. Poţi arunca în direcţia lor toată logica lui Platon sau a lui Immanuel Kant, însă nu le vei schimba opiniile, pentru că le-ai rănit sentimentele.

Nu începe niciodată prin a declara: „Îţi voi dovedi cutare şi cutare lucru". Nu e bine. Asta echivalează cu a spune „Sunt mai deştept decât tine, îţi voi oferi unul sau două argumente şi îţi voi schimba părerea".

Asta e o provocare. Ea generează opoziţie şi face ascultătorul să îşi dorească să se lupte cu tine chiar înainte ca tu să începi demonstraţia.

E dificil, chiar şi în cele mai benigne împrejurări, să schimbi opiniile oamenilor. Aşa că de ce să îngreunezi situaţia? De ce să îţi creezi singur un handicap?

Dacă urmează să dovedeşti ceva, nu da de ştire nimănui. Fă acest lucru în mod atât de subtil, atât de abil, încât nimeni nu va simţi că îl faci. Acest principiu a fost exprimat succint de Alexander Pope:

> Oamenii trebuie să fie învăţaţi ca şi cum nu i-ai învăţa
> Şi trebuie să le propui idei necunoscute ca şi cum ei le-ar fi uitat.
> Cu peste trei sute de ani în urmă, Galileo a spus:
> „Nu poţi învăţa nimic un om; nu poţi decât să îl ajuţi să descopere acel lucru în el însuşi."
> Aşa cum Lordul Chesterfield i-a spus fiului său:
> „Fii mai înţelept decât alţi oamenii dacă poţi;
> Dar nu le spune asta."
> Socrate a declarat în mod repetat adepţilor săi din Atena:
> „Nu ştiu decât un singur lucru, şi anume că nu ştiu nimic."

Ei bine, nu mă aştept să devin mai inteligent decât Socrate, astfel încât trebuie să încetez a le spune oamenilor că se înşală. Şi descopăr că acest lucru merită.

Dacă o persoană face o afirmaţie despre care tu crezi că e greşită — da, chiar dacă ştii că e greşită —, nu e mai bine oare să începi prin a spune: „Păi, acum, uite, eu cred altceva, însă e posibil să mă înşel. Adesea mă înşel. Iar dacă nu am dreptate, vreau să mi se demonstreze. Să examinăm faptele."

Există o magie, o magie pozitivă, în fraze precum: „E posibil să mă înşel. Adesea mă înşel. Să examinăm faptele."

Nimeni din cer, de pe faţa pământului sau din adâncurile mărilor nu va avea vreodată ceva de obiectat împotriva ta atunci când spui: „E posibil să mă înşel. Să examinăm faptele."

Unul dintre membrii cursului nostru care a folosit această abordare în relaţiile cu clienţii a fost Harold Reinke, un comerciant al companiei Dodge din Billings, Montana. El a relatat că, din cauza presiunilor din industria automobilelor, era adesea încăpăţânat şi aspru în abordarea plângerilor

venite din partea clienților. Această atitudine determină manifestări temperamentale, pierderea clienților și, în general, momente neplăcute.

El a mărturisit clasei: „Dându-mi seama că prin această conduită nu ajungeam nicăieri, am încercat un alt demers. Spuneam ceva de genul: «Departamentul nostru de vânzări a făcut atâtea greșeli, încât mi-e adesea rușine. E posibil să ne fi înșelat în cazul dumneavoastră. Dați-mi detalii.»

Această abordare e destul de dezarmantă, iar până la momentul în care clientul și-a exprimat sentimentele, acesta e, de obicei, mult mai rezonabil când vine vorba de rezolvarea problemei. De fapt, câțiva clienți mi-au mulțumit pentru atitudinea mea atât de înțelegătoare. Iar doi dintre ei au venit chiar cu prieteni de-ai lor pentru a cumpăra mașini noi. În această piață extrem de competitivă, avem nevoie de mai mulți clienți de acest gen, iar eu cred că respectul față de toate opiniile clienților și tratarea lor în manieră diplomatică și curtenitoare va ajuta la învingerea concurenței."

Nu vei avea niciodată probleme dacă recunoști că te poți înșela. Această atitudine va pune capăt tuturor disputelor și va inspira oponentul să fie la fel de corect, sincer și cu o minte la fel de deschisă ca a ta. Îl va determina să dorească să recunoască faptul că și el, la rândul lui, se poate înșela.

Dacă știi în mod sigur că acea persoană se înșală și îi spui fără tact acest lucru, ce se întâmplă? Dă-mi voie să ilustrez. Domnul S., un avocat tânăr din New York, a susținut odată un caz important în fața Curții Supreme a Statelor Unite (*Lustgarten v. Fleet Corporation 280 U.S. 320*). Cazul implica o sumă considerabilă de bani și o problemă legală relevantă. Pe durata pledoariei, unul dintre judecătorii Curții Supreme i-a spus: „Statutul limitărilor în legea amiralității e de șase ani, nu-i așa?"

Domnul S. s-a oprit, l-a privit lung pe judecător pentru o clipă, apoi a spus fără menajamente: „Domnule judecător, nu există un statut al limitărilor în amiralitate."

„O liniște de mormânt s-a așternut în sala de judecată", a spus domnul S. în timp ce și-a relatat experiența într-una din clasele mele, „și temperatura din încăpere a scăzut la zero. Aveam dreptate. Judecătorul se înșela. Și i-am spus acest lucru. Dar credeți că răspunsul l-a făcut mai prietenos? Nu. Încă mai cred că am avut legea de partea mea. Și știu că mi-am susținut cazul mai bine decât oricând. Însă nu am convins. Am făcut o gafă enormă prin a-i spune unui om foarte învățat și celebru că se înșela."

Puțini oameni sunt logici. Majoritatea dintre noi avem prejudecăți și ne înșelăm. Majoritatea dintre noi au noțiuni preconcepute, suferim de gelozie, suspiciune, teamă, invidie și mândrie. Iar majoritatea cetățenilor nu vor să se răzgândească în privința religiei, a frizurii, a comunismului sau a vedetei de cinema preferate. Astfel încât, dacă ai tendința să spui oamenilor că se înșală, te rog să citești următorul paragraf în fiecare dimineață înainte de micul dejun. E din cartea revelatoare *The Mind in the Making*, de James Harvey Robinson:

Uneori ne răzgândim fără nicio rezistență sau emoție intensă, însă dacă ni se spune că ne înșelăm, ne simțim ofensați și inima ni se învârtoșează. Suntem incredibil de nepăsători față de formarea credințelor noastre, însă ne trezim că le apărăm cu pasiune față de orice încearcă să ni le schimbe. Este evident că nu ideile în sine sunt prețioase pentru noi, ci stima de sine amenințată (...). Mica lume a lui „al meu sau a mea" e cel mai important dintre toate aspectele umane și a-ți da bine seama de acest lucru e începutul înțelepciunii. Are aceeași forță, indiferent că e masa „mea" de prânz, câinele „meu" și casa „mea" sau tatăl „meu", patria „mea" și Dumnezeul „meu". Nu ne displace doar observația că ceasul nostru nu merge bine sau că mașina noastră e o rablă, ci că noțiunile noastre despre canioanele de pe Marte, despre pronunțarea corectă a numelui filozofului Epictet, despre valoarea medicinală a salicinei sau despre perioada domniei lui Sargon I au nevoie de revizuire. Ne place să continuăm să credem ceea ce ne-am obișnuit să acceptăm ca adevăr, iar resentimentul simțit atunci când oricare dintre presupunerile noastre sunt supuse îndoielii ne determină să căutăm orice scuză pentru atașamentul față de opiniile personale. Rezultatul e că majoritatea așa-numitelor noastre raționamente constau în găsirea argumentelor pentru a continua să credem ceea ce credem deja.

Carl Rogers, psihologul eminent, a scris în cartea sa *On Becoming a Person*:

Am descoperit că există o valoare enormă în faptul de a-mi permite să îl înțeleg pe cel de lângă mine. Felul în care am exprimat această afirmație poate părea straniu pentru tine. E necesar să îți permiți să îl înțelegi pe celălalt? Cred că da. Reacția noastră inițială față de majoritatea afirmațiilor (pe care le auzim de la alte persoane) e o evaluare sau o judecată, mai degrabă decât o

înțelegere a lor. Când cineva exprimă un anumit sentiment, o anumită atitudine sau credință, tendința noastră e să simțim aproape imediat că „asta așa e", „e un lucru stupid", „e anormal", „nu e rezonabil", „e incorect" sau „nu e frumos". Foarte rar ne permitem să *înțelegem* care e sensul exact al afirmației pentru cealaltă persoană.*

Am angajat odată un decorator de interioare cu scopul de a confecționa draperii pentru casa mea. Când a sosit factura, m-am îngrozit.

După câteva zile, a venit o prietenă și s-a uitat la draperii. Am menționat prețul și ea a exclamat pe un ton triumfător: „Poftim? E îngrozitor. Cred că ai fost păcălit."

Adevărat? Da, ea spusese adevărul, însă puținor oameni le place să audă adevăruri care se răsfrâng negativ asupra modului lor de a gândi. Astfel încât, om fiind, am încercat să mă apăr. Am subliniat faptul că cele mai bune produse sunt, în cele din urmă, cele mai ieftine, că cineva nu se poate aștepta să obțină calitate și gust artistic la prețuri avantajoase și așa mai departe.

A doua zi, o altă prietenă a venit în vizită, a admirat entuziasmată draperiile și a declarat că ar dori să își permită astfel de creații rafinate în casă la ea. Reacția mea a fost total diferită: „Păi, ca să fiu sincer", am spus, „nu mi le pot permite. Am plătit prea mult pentru ele. Îmi pare rău că le-am comandat."

Când ne înșelăm, putem recunoaște acest lucru față de noi. Iar dacă suntem abordați cu blândețe și tact, putem să recunoaștem acest lucru și față de alții și chiar să ne mândrim cu franchețea și atitudinea noastră deschisă. Însă nu și dacă cineva încearcă să ne bage pe gât un fapt neplăcut.

Horace Greeley, cel mai vestit editor din America Războiului Civil, și-a exprimat violent dezacordul față de politicile lui Lincoln. El credea că îl poate convinge pe președinte să fie de acord cu el printr-o campanie a mustrării, ridiculizării și abuzului. A dus această campanie lună de lună, an de an. De fapt, a scris un atac brutal, amar, sarcastic și personal împotriva președintelui Lincoln în noaptea în care acesta a fost împușcat de Booth.

Însă această atitudine acidă l-a făcut pe Lincoln să fie de acord cu Greeley? Nici pe departe. Ridiculizarea și abuzul nu dau niciodată astfel

* Adaptat din Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Houghton Mifflin, Boston, 1961), pp. 18 și urm.

de rezultate. Dacă vrei câteva sugestii excelente pe tema comportamentului în relațiile cu oamenii și despre administrarea și îmbunătățirea propriei persoane, citește autobiografia lui Benjamin Franklin, una dintre cele mai fascinante povești de viață scrise vreodată, una dintre lucrările clasice ale literaturii americane. Ben Franklin povestește cum și-a învins obiceiul prost al discuțiilor contradictorii și s-a transformat într-unul din cei mai abili, afabili și diplomați bărbați din istoria americană.

Într-o zi, pe când Ben Franklin era tânăr și nepriceput, un vechi prieten l-a luat deoparte și i-a atras atenția asupra unor adevăruri dureroase, cam în felul următor:

> Ben, ești imposibil. Opiniile *tale* au în ele ceva contrar tuturor celor care nu sunt de acord cu tine. Ele au devenit atât de ofensive, încât nimănui nu îi mai pasă de ele. Prietenii *tăi* își dau seama că se simt mai bine atunci când nu ești în preajma lor. Știi atât de multe, încât niciun om nu îți poate spune nimic. Într-adevăr, niciunul nu va încerca, pentru că efortul respectiv va duce doar la disconfort și dificultăți. Prin urmare, nu vei ști niciodată mai mult decât știi acum, ceea ce e foarte puțin.

Unul dintre cele mai admirabile lucruri pe care le cunosc despre Ben Franklin e felul în care a acceptat acea dojană inteligentă. A fost un om suficient de mare și de înțelept pentru a-și da seama de adevărul acelor afirmații, să simtă că se îndrepta către eșec și dezastru în plan social. Astfel încât s-a schimbat radical. A început imediat să își schimbe atitudinea insolentă, încrezută.

„Am făcut o regulă", a spus Franklin, „din a mă abține de la contrazicerea directă a celorlalți și de la toate manifestările afirmării de sine. M-am abținut chiar de la utilizarea oricărui cuvânt sau oricărei expresii din limbaj care trimitea către o opinie rigidă, precum «desigur», «fără îndoială» etc., și am adoptat, în locul lor, expresii ca «Mă gândesc că», «Înțeleg că» sau «Îmi imaginez că» un lucru e cutare și cutare, sau «Așa mi se pare în momentul de față». Când cineva făcea o afirmație care mie mi se părea eronată, îmi interziceam plăcerea de a-l contrazice abrupt și de a demonstra imediat o anumită absurditate din cuvintele sale, iar pentru a răspunde, am început prin a observa că, în anumite cazuri și împrejurări, opinia persoanei era corectă, însă în situația respectivă mie mi se părea că

exista o anumită diferență etc. Am descoperit curând avantajul acestei modificări de conduită: conversațiile în care mă implicam decurgeau mai plăcut; maniera modestă în care îmi propuneam opiniile făcea ca ele să fie mai bine receptate și mai puțin contrazise. Întâmpinam mai puțină rezistență atunci când se dovedea că mă înșelasem și reușeam să îi conving mai ușor pe ceilalți să renunțe la erorile lor și să adopte părerea mea atunci când se întâmpla să am dreptate.

Iar această conduită, care la început a fost în mod violent opusă înclinației naturale, a devenit, în timp, atât de ușor de practicat, atât de obișnuită pentru mine, încât probabil că în acești ultimi cincizeci de ani nimeni nu m-a auzit vreodată exprimând o părere dogmatică. Și cred că datorită acestui obicei (pe lângă caracterul meu integru) părerea mea a contat atât de mult pentru cetățeni atunci când am propus instituții noi sau le-am modificat pe cele vechi și am dobândit atât de multă influență în cadrul consiliilor publice al căror membru am devenit; pentru că nu eram un orator abil, nu eram niciodată elocvent, ezitam foarte mult în alegerea cuvintelor, abia dacă foloseam un limbaj corect, și totuși am reușit, în general, să transmit publicului ideile mele."

Cum funcționează metoda lui Ben Franklin în mediul de afaceri? Să dăm două exemple.

Katherine A. Alfred, din Kings Mountain, Carolina de Nord, e ingineră cu funcții de control la o fabrică de procesare a fibrelor textile. A povestit uneia dintre clasele noastre felul în care a abordat o situație dificilă înainte și după ce a urmat cursul nostru de instruire:

„O parte a responsabilităților mele", a relatat ea, „se referă la organizarea și menținerea unor sisteme și standarde de recompensare pentru operatorii noștri, pentru ca ei să câștige mai mulți bani printr-o producție mai mare de fibre textile. Sistemul pe care îl utilizam a funcționat bine atunci când aveam doar două sau trei tipuri de fibre, însă recent ne-am extins inventarul și capacitățile de producție, pentru a ne permite să fabricăm mai mult de douăsprezece varietăți diferite. Sistemul prezent nu mai era adecvat pentru plata satisfăcătoare a operatorilor în raport cu munca depusă de ei și pentru a-i motiva să crească producția. Am elaborat un alt sistem care să ne permită să plătim operatorul în funcție de clasa de fibre pe care o producea la un anumit moment. Având la dispoziție noul sistem, am venit la întrevedere hotărâtă să dovedesc conducerii că sistemul meu reprezintă abordarea corectă. Le-am descris în detaliu celor din administrație punctele asupra cărora ei se înșelau, le-am spus că nu aveau atitudinea corectă și că dețineam toate răspunsurile pentru ei. Nu mai e nevoie să spun că am eșuat lamentabil! Am devenit atât de ocupată cu apărarea propriei poziții cu privire la sistemul nou, încât nu le-am lăsat nicio ocazie prin care să-și admită cu grație problemele referitoare la sistemul vechi. Chestiunea a fost abandonată.

După mai multe sesiuni ale acestui curs, mi-am dat seama mult prea bine unde greșisem. Am solicitat o altă întâlnire și de această dată am întrebat unde credeau ei că se află problemele. Am discutat fiecare punct și i-am întrebat care credeau că era cel mai bun mod de acțiune. Cu unele sugestii mărunte, la momentul potrivit, i-am lăsat pe ei înșiși să îmi dezvolte sistemul. La sfârșitul ședinței, atunci când le-am prezentat sistemul meu, l-au acceptat cu entuziasm.

Acum sunt convinsă de răul care poate fi făcut prin a-i spune unei persoane, în față, că se înșală. Nu reușești decât să îi răpești sentimentul de demnitate personală și te transformi într-un individ care nu e bine primit în nicio discuție."

Să luăm un alt exemplu și nu uita că aceste cazuri pe care le citez sunt tipice pentru experiențele a mii de alți oameni. R.V. Crowley era reprezentant de vânzări pentru o companie de cherestea din New York. El a recunoscut că le spusese vreme de ani de zile inspectorilor că se înșelau. Și câștigase disputele. Însă aceste victorii nu i-au făcut niciun bine. „Pentru că acești inspectori de cherestea", a spus domnul Crowley, „sunt precum arbitrii de baseball. Odată ce au luat o decizie, nu o mai modifică niciodată."

Domnul Crowley a văzut că această firmă pierde mii de dolari prin disputele pe care el le câștiga. Astfel încât, în timp ce a urmat cursul meu, a reușit să își schimbe tacticile și să abandoneze certurile. Cu ce rezultate? Iată povestea așa cum a relatat-o el colegilor de clasă:

„Într-o dimineață, a sunat telefonul la mine în birou. Persoana temperamentală de la celălalt capăt al firului m-a informat că transportul de cherestea pe care îl livrasem pentru fabrica sa fusese de o calitate cu totul nesatisfăcătoare. Firma sa încetase descărcarea și a cerut să facem imediat

aranjamentele necesare pentru ridicarea mărfii. După ce fusese descărcat aproape un sfert din maşină, inspectorul lor de cherestea a spus că stocul era cu 55 de procente sub standardul de calitate. În aceste împrejurări, au refuzat să îl accepte.

Am pornit imediat spre această fabrică, iar pe drum mi-a venit în minte cea mai bună modalitate de a rezolva problema. În mod obişnuit, în astfel de situaţii, aş fi citat reguli de evaluare a calităţii şi aş fi încercat, ca rezultat al propriei experienţe şi al propriilor cunoştinţe ca inspector de cherestea, să îl conving pe celălalt inspector că lemnul era, de fapt, conform standardelor şi că el interpreta greşit regulile în inspectarea sa. Cu toate acestea, m-am gândit să aplic principiile învăţate în acest curs de instruire.

Când am ajuns la fabrică, i-am găsit pe agentul de aprovizionare şi pe inspectorul de cherestea într-o dispoziţie proastă, pregătiţi de ceartă. Am mers la maşina din care se descărca marfa şi le-am cerut să continue operaţiunea, pentru a vedea cum se prezintă marfa. L-am rugat pe inspector să meargă şi să pună deoparte cheresteaua de proastă calitate, după cum făcuse până atunci, şi să aşeze lemnul bun separat.

După ce l-am urmărit o vreme, mi-a trecut prin cap că inspectorul era, de fapt, mult prea strict şi că interpreta greşit regulile. Cheresteaua respectivă era din lemn de pin alb, iar eu ştiam că acest inspector era bine instruit în domeniul esenţelor tari, nu pentru pinul alb. Acesta se întâmpla să fie specialitatea mea, însă am făcut vreo obiecţie referitoare la felul în care evalua cheresteaua? Niciuna. Am continuat să privesc şi treptat am început să întreb de ce unele bucăţi nu erau satisfăcătoare. Nu am insinuat nicio clipă că inspectorul s-ar fi înşelat. Am accentuat faptul că singurul motiv era să putem oferi exact ceea ce dorea firma sa.

Adresând întrebări într-o manieră foarte amicală, cooperantă şi insistând continuu că aveau dreptate să pună deoparte cheresteaua care nu corespundea scopurilor lor, am încălzit atmosfera, iar tensiunea dintre noi a început să se risipească. O remarcă întâmplătoare bine plasată de mine a trezit în mintea inspectorului ideea că e posibil ca unele dintre bucăţile respinse să se încadreze de fapt în standardul de calitate pe care îl achiziţionaseră şi că cerinţele lor de producţie necesitau un grad mai înalt. Am fost, totuşi, foarte atent să nu îl fac să creadă că vreau să îi aduc în mod intenţionat în vedere acest aspect.

Gradual, întreaga sa atitudine a început să se schimbe. În cele din urmă, a recunoscut faţă de mine că nu avea experienţă în privinţa pinului alb şi a început să îmi pună întrebări despre fiecare bucată de cherestea care era descărcată. I-am explicat de ce fiecare astfel de bucată se încadra în standardul specificat, însă am insistat asupra faptului că noi nu doream ca el să o accepte în cazul în care nu se potrivea scopurilor firmei. În cele din urmă, a ajuns în punctul în care s-a simţit vinovat de fiecare dată când punea o bucată de cherestea în grămada cu refuzuri. Şi în sfârşit a văzut că greşeala era a lor pentru că nu au specificat gradul de calitate de care aveau nevoie.

Rezultatul final a fost că a trecut din nou prin întreaga încărcătură după ce am plecat, a acceptat întregul lot şi am primit plata integrală.

În exact acea clipă, cu puţin tact şi hotărâre în a te abţine de la a-i spune celuilalt că se înşală, mi-am ajutat compania să nu piardă o sumă substanţială de bani, deoarece e greu să plasezi o valoare financiară pe bunăvoinţa care a fost păstrată în relaţia dintre cele două firme."

Martin Luther King a fost întrebat cum, ca persoană pacifistă, putea fi un admirator al generalului Forţelor Aeriene Daniel „Chappie" James, pe atunci ofiţerul de culoare cu cel mai înalt grad din ţară. King a răspuns: „Judec oamenii după propriile lor principii, nu după ale mele."

Într-o manieră similară, generalul Robert E. Lee i-a vorbit odată preşedintelui Confederaţiei, Jefferson Davis, în termenii cei mai elogioşi despre un anumit ofiţer aflat sub comanda sa. Un alt ofiţer care a participat la întrevedere a fost uimit. „Generale", a spus el, „oare nu ştii că acel bărbat despre care vorbeşti cu atâta admiraţie e unul dintre cei mai înverşunaţi duşmani ai tăi şi nu ratează nicio ocazie de a-ţi face rău?" „Ba da", a răspuns generalul Lee, „însă preşedintele m-a întrebat ce părere am despre el, nu ce părere are el despre mine."

Apropo, eu nu dezvălui nimic nou în acest capitol. Acum două mii de ani, Iisus a spus: „Grăbeşte-te să împărtăşeşti părerea adversarului."

Iar cu 2.200 de ani înainte de naşterea lui Hristos, regele Akhtoi al Egiptului i-a dat fiului său un sfat iscusit, unul de care este mare nevoie în

ziua de azi. „Fii diplomat", a spus regele. „Acest lucru te va ajuta să îți faci auzit punctul de vedere."

Cu alte cuvinte, nu te certa cu clientul, cu soția sau cu adversarul. Nu le spune că se înșală, nu îi agita. Folosește puțină diplomație.

PRINCIPIUL 2

Dă dovadă de respect față de opiniile interlocutorului tău. Nu spune niciodată: „Te înșeli".

3

Dacă te înșeli, recunoaște

La un minut de mers distanță de casa mea exista un petic de pădure virgină, unde rugii de mure înfloreau primăvara, unde veverițele își făceau cuib și își creșteau puii, iar bătrânișul creștea până la înălțimea unui cap de cal. Această suprafață de vegetație intactă era numită Forest Park și era o pădure probabil nu cu mult diferită ca imagine de ceea ce a văzut Columb când a descoperit America. M-am plimbat frecvent în acest parc împreună cu Rex, micul meu buldog de rasă Boston. Era un câine prietenos, inofensiv, iar de vreme ce rareori întâlneam pe cineva în parc, îl luam pe Rex fără lesă sau botniță.

Într-o zi, am întâlnit un polițist călare, nerăbdător să își exprime autoritatea.

„Cum îl lași pe câine să alerge liber prin parc fără botniță și lesă?", m-a dojenit el. „Nu știi că e în afara legii?"

„Da, știu că e", am răspuns cu blândețe, „însă nu m-am gândit că ar face cuiva vreun rău aici."

„Nu te-ai gândit! Nu te-ai gândit! Legea nu dă doi bani pe ceea ce gândești tu. Acel câine ar putea ucide o veveriță sau mușca un copil. Te voi păsui de această dată, însă dacă mai prind acest câine aici fără botniță și lesă, va trebui să dai explicații judecătorului."

Am promis cu sfială că mă voi supune legii.

Și m-am supus de câteva ori. Însă lui Rex nu îi plăcea botnița, ca de altfel nici mie, astfel încât am decis să risc. Totul a fost minunat o vreme, dar apoi am ajuns într-un impas. Rex și cu mine fugeam pe panta unui deal într-o după-amiază și acolo, dintr-odată — spre exasperarea mea —, l-am

zărit pe reprezentantul legii călare pe cal. Rex era înaintea mea, alergând țintă către ofițer.

O încurcasem. Știam asta. Nu am așteptat ca polițistul să înceapă să vorbească. I-am luat-o înainte. Am spus: „Domnule ofițer, m-ai prins asupra faptei. Sunt vinovat. Nu am alibiuri, nu am scuze. M-ai avertizat săptămâna trecută că, dacă îmi mai aduc câinele aici fără botniță, îmi vei da amendă."

„Ei, totuși", a răspuns polițistul pe un ton blând. „Știu că e tentant pentru un câine mic ca acesta să alerge pe aici când nu e nimeni în preajmă."

„Sigur că e tentant", am încuviințat, „însă e împotriva legii."

„Păi, un câine așa mic ca acesta nu va face nimănui rău", a observat polițistul.

„Nu, însă ar putea ucide o veveriță", am amintit eu.

„Ei, hai, cred că iei toate acestea puțin cam prea în serios", mi-a spus el. „Uite ce îți zic să faci. Lasă-l să alerge pe dealul acela unde nu îl poate vedea nimeni și uităm de povestea asta."

Polițistul, fiind om, a dorit să se simtă important, astfel încât atunci când am început să mă condamn singur, singura modalitate prin care își putea hrăni sentimentul importanței de sine era să adopte atitudinea mărinimoasă de a ierta.

Însă ce s-ar fi întâmplat dacă aș fi încercat să mă apăr? De fapt, te-ai certat vreodată cu un polițist?

În loc să mă iau la harță cu el, am recunoscut că el avusese dreptate absolută și că mă înșelasem complet; am recunoscut acest lucru imediat, în mod deschis și cu entuziasm. Situația a avut un deznodământ onorabil prin faptul că i-am adoptat punctul de vedere și el mi-a luat partea. Însuși lordul Chesterfield cu greu ar fi putut da dovadă de mai multă grație decât acest polițist călare, care, cu doar o săptămână mai înainte, mă amenințase cu pedeapsa legală.

Dacă știm că urmează să fim oricum mustrați, nu e mult mai bine să i-o luăm înainte celeilalte persoane și să facem noi înșine acest lucru? Nu e oare mult mai ușor să ne ascultăm propria critică decât să îndurăm o condamnare care vine de pe buze străine?

Afirmă despre tine toate lucrurile defavorabile la care știi că se gândește cealaltă persoană sau pe care știi că vrea sau intenționează să le zică și spune-le înainte ca acea persoană să apuce să vorbească. Există mari

șanse ca ea să adopte o atitudine de generozitate și iertare și ca greșelilor tale să le fie minimalizată importanța, la fel precum polițistul călare a procedat în cazul meu și al lui Rex.

Ferdinand E. Warren, un artist comercial, a folosit această tehnică pentru a obține bunăvoința unui cumpărător de artă irascibil, dojenitor.

„E important, în realizarea desenelor pentru reclame și în scopuri editoriale, să fii foarte exact", a spus domnul Warren relatând povestirea.

„Unii editori de artă cer ca lucrările comandate de ei să fie executate imediat, dar în astfel de cazuri, e posibil să se producă o eroare. Am cunoscut un anumit director artistic căruia îi plăcea mereu să găsească nod în papură la o lucrare. Am părăsit adesea dezgustat biroul său, nu de critica primită, ci de felul său de a ataca. Recent, i-am livrat acestui editor o lucrare urgentă și el m-a sunat cerându-mi să vin imediat la biroul său. Mi-a spus că ceva nu era în regulă. Când am sosit, m-am confruntat exact cu situația pe care o anticipasem și de care îmi era teamă. Directorul era ostil, savurându-și ocazia de a critica. A întrebat înfierbântat de ce făcusem cutare și cutare lucru. M-am folosit de această oportunitate pentru a aplica principiul criticii de sine despre care învățasem. Astfel încât am spus: «Domnule Cutărescu, dacă ceea ce spui e adevărat, atunci vina îmi aparține și nu există absolut nicio scuză pentru gafa mea. Execut desene pentru dumneavoastră de destulă vreme pentru a ști mai bine ce doriți. Sunt rușinat de greșeala pe care am făcut-o.»

El a început imediat să mă apere. «Da, ai dreptate, dar la urma urmei, aceasta nu e o greșeală gravă. E doar...»

L-am întrerupt. «Orice greșeală», am spus, «poate să coste, iar greșelile sunt enervante.»

A încercat să intervină, dar nu l-am lăsat. Mă distram de minune. Pentru prima oară în viața mea, mă criticam și îmi plăcea la nebunie.

«Ar fi trebuit să fiu mai atent», am continuat. «Mi-ați dat foarte mult de lucru și meritați tot ce e mai bun, așa că am să refac în întregime acest desen.»

«Nu! Nu!», a protestat el. «Nici prin cap nu-mi trece să îți cer așa ceva.» Mi-a lăudat munca, m-a asigurat că nu dorea decât o mică ajustare, că mica mea greșeală nu adusese cheltuieli suplimentare firmei și că, la urma urmei, nu era decât un detaliu, nu merita să îmi fac griji.

Nerăbdarea mea de a mă critica i-a îmblânzit spiritul războinic. A încheiat prin a mă invita la prânz, iar înainte să ne despărțim, mi-a dat un cec și a comandat o altă lucrare."

Există un anumit grad de mulțumire în a avea curajul de a-ți recunoaște greșelile. Acest lucru nu doar că îndepărtează aerul de vinovăție și atitudinea defensivă, ci și ajută adesea la rezolvarea problemei create de eroare.

Bruce Harvey, din Albuquerque, New Mexico, a autorizat în mod incorect plata integrală a salariilor pentru un angajat care și-a luat concediu medical. Când și-a descoperit greșeala, a adus acest lucru în atenția angajatului și a menționat că, pentru a-și corecta greșeala, va trebui să reducă următorul salariu cu întreaga sumă care fusese plătită în plus. Angajatul a insistat ca, de vreme ce această corecție bruscă îi va cauza probleme financiare, banii să fie înapoiați de-a lungul unei perioade de timp. Harvey a explicat că pentru a face acest lucru are nevoie de aprobarea șefului său. „Iar eu știam", a relatat Harvey, „că această propunere îl va face pe șef să explodeze. În vreme ce încercam să decid cum pot aborda mai bine această problemă, mi-am dat seama că întreaga încurcătură era din vina mea și că va trebui să recunosc acest lucru față de șeful meu.

Am intrat în biroul său, i-am spus că am făcut o greșeală, apoi i-am descris situația în detaliu. El a răspuns în manieră explozivă că era vina departamentului de resurse umane. Am repetat că era vina mea. El a explodat din nou referitor la lipsa de atenție a contabilității. I-am explicat încă o dată că era vina mea. El a dat vina pe alte două persoane din birou. Însă de fiecare dată îmi reiteram vina. În cele din urmă, m-a privit și a spus: «Bine, a fost vina ta. Acum corectează-o.» Eroarea a fost corectată și nimeni nu a avut probleme. M-am simțit grozav pentru că am fost capabil să soluționez o situație tensionată și am avut curajul de a nu-mi căuta alibiuri. Șeful meu a avut un respect mai mare pentru mine din acel moment."

Orice om neînțelept își poate apăra greșelile — și majoritatea unor astfel de persoane o fac —, însă faptul de a-și recunoaște greșelile ridică pe cineva deasupra turmei și îi conferă un sentiment de noblețe și de bucurie. De exemplu, unul dintre cele mai frumoase lucruri pe care istoria le înregistrează despre Robert E. Lee este felul în care el și-a asumat vina pentru eșecul înregistrat de atacul lui Pickett la Gettysburg.

Atacul lui Pickett a fost, fără îndoială, cel mai strălucit și mai pitoresc atac petrecut vreodată în Vest. Generalul George E. Pickett însuși a fost admirabil. Purta părul lung, astfel încât pletele sale roșcate aproape că îi atingeau umerii; și, la fel ca Napoleon pe durata campaniilor italiene, a compus scrisori de dragoste pasionale, aproape zilnic, pe câmpul de luptă. Trupele sale l-au salutat cu entuziasm în acea după-amiază tragică în timp ce călărea fără griji către liniile de front ale Uniunii, cu bereta înclinată peste urechea dreaptă. L-au aclamat și l-au urmat, om lângă om, soldat lângă soldat, cu steaguri fluturând în vânt și baionete strălucind în razele soarelui. A fost o imagine a eleganței cavalerești. Îndrăzneață. Magnifică. Un murmur de admirație a străbătut rândurile armatei unioniste.

Trupele lui Pickett au alunecat înainte la trap mărunt, prin livezi și lanuri de porumb, printr-o luncă și un defileu. În tot acest timp, tunul dușmanului a sfredelit breșe înfiorătoare în rândurile soldaților. Însă ei au continuat marșul, îndârjiți, irezistibili.

Dintr-odată, infanteria unionistă a apărut din spatele zidului stâncos pe Cemetery Ridge, unde se ascunsese, și a tras salvă după salvă în trupele lui Pickett. Creasta dealului a fost cuprinsă de flăcări, s-a transformat într-un abator uman, un vulcan în erupție. În câteva minute, toți comandanții de brigadă ai lui Pickett au căzut la datorie, cu excepția unuia, și patru cincimi din cei cinci mii de soldați ai săi au căzut la pământ.

Generalul Lewis A. Armistead, conducând trupele în asaltul final, a alergat înainte, s-a cățărat peste zidul de piatră și, agitându-și bereta în vârful sabiei, a strigat: „Luați-i în baionete, băieți!"

Așa au făcut. Au sărit peste zid, și-au luat dușmanii în baionete, le-au zdrobit craniile cu muschetele cu măciulie și au înfipt steagurile de luptă ale Sudului pe Cemetery Ridge. Steagurile au fluturat acolo doar pentru un moment. Însă acel moment, indiferent cât de scurt a fost, a înregistrat momentul culminant al Confederației.

Atacul lui Pickett — genial, eroic — a reprezentat totuși începutul sfârșitului. Lee eșuase. Nu a putut penetra Nordul. Și știa acest lucru.

Sudul era condamnat.

Lee s-a întristat atât de mult, a fost atât de șocat, încât și-a înaintat demisia și l-a rugat pe Jefferson Davies, președintele Confederației, să numească „un bărbat mai tânăr și mai priceput". Dacă Lee ar fi dorit să dea vina pe

altcineva pentru înfrângerea dezastruoasă a lui Pickett, el şi-ar fi putut găsi nenumărate alibiuri. Unii dintre comandanţii de divizii nu se ridicaseră la înălţimea aşteptărilor sale. Cavaleria nu ajunsese la timp pentru a sprijini atacul infanteriei. Cutare lucru mersese prost şi cutare lucru fusese anapoda.

Însă Lee era mult prea demn pentru a da vina pe alţii. În vreme ce trupele învinse şi însângerate ale lui Pickett s-au chinuit să revină înapoi între graniţele Confederaţiei, Robert E. Lee le-a ieşit singur călare pentru a le intercepta şi le-a întâmpinat cu o auto-învinuire care a fost aproape sublimă: „Tot ce s-a întâmplat e din vina mea", a mărturisit el. „Eu şi numai eu am pierdut această bătălie."

Puţini generali în întreaga istorie au avut curajul şi caracterul necesar pentru a recunoaşte acest lucru.

Michael Cheung, care predă cursul nostru în Hong Kong, a descris felul în care cultura chineză prezintă unele probleme speciale şi cum uneori e necesar să recunoşti faptul că beneficiul aplicării unui principiu poate fi mai avantajos decât menţinerea unei tradiţii vechi. A avut în clasa sa un participant între două vârste care nu vorbise cu fiul său de ani de zile. Tatăl fusese dependent de opiu, însă acum se vindecase. În tradiţia chineză, o persoană mai în vârstă nu poate să facă primul pas. Tatăl simţea că depindea de preluarea iniţiativei de către fiu în sensul reconcilierii. Într-o sesiune de la început, el a povestit clasei despre nepoţii pe care nu şi-i văzuse niciodată şi despre cât de mult dorea să îşi reîntâlnească fiul. Colegii săi de clasă, toţi chinezi, au înţeles conflictul între dorinţă şi tradiţie. Tatăl simţea că tinerii ar trebui să manifeste respect faţă de rudele lor în vârstă şi că avea dreptate să nu cedeze dorinţei sale, ci să aştepte ca fiul său să vină la el.

Către sfârşitul cursului, tatăl s-a adresat din nou clasei. „Am cumpănit această problemă", a afirmat el. „Dale Carnegie spune că «Dacă te înşeli, recunoaşte acest lucru imediat şi cu tărie». E prea târziu pentru mine să recunosc imediat, însă pot să recunosc cu tărie. Am greşit faţă de fiul meu. A avut dreptate atunci când nu a mai dorit să mă vadă şi să mă îndepărteze de viaţa lui. Poate că îmi pierd onoarea cerând iertare unei persoane mai tinere, însă eu am fost de vină şi este responsabilitatea mea să recunosc acest lucru." Colegii l-au aplaudat şi i-au oferit întregul lor sprijin. La întâlnirea următoare, a povestit cum a mers acasă la fiul său, cum a cerut şi a

primit iertarea, iar acum începuse o relaţie nouă cu fiul său, nora lui şi nepoţii, pe care, în sfârşit, îi întâlnise.

Elbert Hubbard a fost unul dintre cei mai originali autori care a agitat vreodată o naţiune, iar rândurile sale acide au stârnit adesea resentimente. Însă Hubbard, prin abilitatea sa rară de a se înţelege cu oamenii, şi-a transformat duşmanii în prieteni.

De pildă, când vreun cititor nervos îi scria pentru a-i spune că nu era de acord cu un articol sau altul şi sfârşea prin a-l face pe Hubbard în toate felurile, acesta răspundea astfel:

> Dacă stau bine să mă gândesc, nu sunt întru totul de acord cu mine. Azi nu îmi place tot ceea ce am scris ieri. Mă bucur să aflu ceea ce crezi tu despre acest subiect. Data viitoare când eşti în zonă trebuie să îmi faci o vizită şi să eliminăm definitiv această problemă. Aplauzele mele de la distanţă.
>
> Cu sinceritate

Ce îi poţi spune unui bărbat care te-a tratat astfel?

Atunci când avem dreptate, e mai bine să încercăm să câştigăm oamenii cu blândeţe şi cu tact de partea modului nostru de gândire, iar atunci când ne înşelăm — şi acest lucru se va întâmpla surprinzător de des, dacă suntem sinceri cu noi înşine —, să ne admitem imediat greşelile şi cu entuziasm. Această tehnică nu doar că va produce rezultate uimitoare, însă, crezi sau nu, e mult mai plăcută, în astfel de împrejurări, decât încercarea de a te apăra.

Aminteşte-ţi proverbul vechi: „Luptându-te, nu obţii niciodată destul, însă cedând, primeşti mai mult decât te-ai aşteptat."

PRINCIPIUL 3

Dacă te înşeli, recunoaşte repede şi cu tărie.

4
Un strop de miere

Dacă devii temperamental și le zici celorlalți vreo două, te vei simți bine exprimându-ți sentimentele. Însă ce se poate spune despre cealaltă persoană? Îți va împărtăși plăcerea? Tonul tău beligerant, atitudinea ta ostilă îl va ajuta să fie de acord cu tine?

„Dacă vii la mine cu pumnii încleștați", a spus Woodrow Wilson, „cred că pumnii mei se vor încleșta la fel de repede ca ai tăi, însă dacă vii la mine și spui «Hai să stăm și să ne sfătuim, iar dacă avem păreri diferite", să înțelegem de ce gândim altfel și care sunt punctele asupra cărora nu suntem de acord», vom descoperi îndată că nu suntem chiar atât de departe unul de altul, că aspectele asupra cărora avem păreri diferite sunt puține, iar aspectele asupra cărora cădem de acord sunt multe și că, dacă avem răbdarea, sinceritatea și dorința de a ne înțelege, ne vom înțelege."

Nimeni nu a apreciat adevărul spuselor lui Woodrow Wilson mai mult decât John D. Rockefeller, Jr. În 1915, acesta a fost cel mai disprețuit om din Colorado. Una dintre cele mai sângeroase greve din istoria industriei americane a șocat statul timp de doi ani. Minerii înfuriați au cerut salarii mai mari de la Colorado Fuel and Iron Company. Rockefeller controla compania. Au fost distruse proprietăți, au fost chemate forțe polițienești. A fost vărsat sânge. Au fost împușcați mineri; trupurile lor au fost ciuruite de gloanțe.

Într-o astfel de împrejurare, într-o atmosferă de ură, Rockefeller a dorit să atragă greviștii de partea modului său de gândire. Acest discurs, în totalitatea sa, e o capodoperă. A produs rezultate uluitoare. A calmat valurile furtunoase de ură care amenințau să îl împresoare pe Rockefeller. L-a ajutat

să câștige o mulțime de admiratori. A prezentat faptele într-o manieră atât de prietenoasă, încât greviștii s-au întors la locurile lor de muncă fără să mai spună un singur cuvânt referitor la mărirea salariilor pentru care luptaseră cu atâta violență.

Redau în continuare partea de început a acelui discurs. Se poate observa tonul evident prietenos. Nu uita că Rockefeller se adresa unor bărbați care, cu câteva zile mai devreme, doriseră să îl spânzure de un măr pădureț; și totuși, el nu ar fi putut fi mai elegant, mai prietenos dacă s-ar fi adresat unui grup întreg de misionari medicali. Discursul său a abundat în fraze precum „sunt mândru să mă aflu aici, vizitând *casele* voastre, am întâlnit pe multe dintre soțiile voastre și pe mulți dintre copiii voștri, ne întâlnim aici nu în calitate de străini, ci de *prieteni* (...), spiritul *prieteniei reciproce*, *interesele noastre comune*, doar prin îngăduința voastră mă aflu aici".

„Aceasta e o zi însemnată din viața mea", a început Rockefeller. „Pentru prima oară am șansa de a-i întâlni pe reprezentanții angajaților de la această mare companie, pe funcționarii și administratorii ei, împreună, și vă asigur că sunt mândru să mă aflu aici și că îmi voi aminti de această întâlnire cât timp voi trăi. Dacă această întâlnire s-ar fi petrecut cu doi ani mai devreme, aș fi fost un străin pentru majoritatea dintre voi, recunoscând doar câteva chipuri. Având ocazia de a vizita săptămâna trecută toate taberele din bazinul carbonifer de sud și de a discuta cu toți reprezentanții, cu excepția celor care erau plecați, vizitând casele voastre și întâlnind pe multe dintre soțiile voastre și pe mulți dintre copiii voștri, ne întâlnim aici nu în calitate de străini, ci de prieteni, și, în spiritul prieteniei reciproce, mă bucur că am această oportunitate de a discuta cu voi interesele noastre comune.

De vreme ce aceasta e o întâlnire a funcționarilor companiei și a reprezentanților angajaților, mă aflu aici doar prin amabilitatea voastră, pentru că nu am norocul de a fi nici unul, nici altul, și totuși simt că sunt intim asociat cu voi, pentru că, într-un fel, îi reprezint atât pe investitori, cât și pe directori."

Nu e acesta un exemplu superb al artei rafinate de transformare a dușmanilor în prieteni?

Să presupunem că Rockefeller ar fi adoptat o altă abordare. Să presupunem că s-ar fi certat cu minerii și le-ar fi urlat în față fapte concrete

devastatoare. Să presupunem că le-ar fi spus, prin tonul și insinuările sale, că se înșelau. Să presupunem că, după toate regulile logicii, le-ar fi dovedit că se înșală. Ce s-ar fi întâmplat? Ar fi fost provocată mai multă mânie, mai multă ură sau mai multă revoltă.

Dacă inima unui om e înveninată de discordie și de sentimente negative îndreptate împotriva ta, nu îl poți atrage de partea modului tău de gândire nici cu toată logica lumii creștine. Părinții dojenitori, șefii și soții dominatori, soțiile cicălitoare trebuie să conștientizeze faptul că oamenii nu vor să se răzgândească. Ei nu pot fi forțați sau determinați să fie de acord cu tine sau cu mine. Însă e posibil ca ei să poată fi îndrumați în acest sens, cu blândețe și prietenie, cu multă blândețe și multă prietenie.

Lincoln a rostit aceste cuvinte, acum peste o sută de ani. Iată cuvintele sale:

> Există un proverb străvechi și adevărat care spune că „o picătură de miere prinde mai multe muște decât un litru de fiere". Astfel încât, referitor la oameni, dacă vrei să atragi un om de partea cauzei tale, mai întâi convinge-l că îi ești prieten sincer. Aici e o picătură de miere care îi prinde inima; ceea ce, indiferent de ceea ce crezi, este marele drum către rațiunea sa.

Directorii executivi au învățat că merită să fii prietenos cu greviștii. De exemplu, atunci când 2 500 de angajați ai White Motor Company au făcut grevă pentru salarii mai mari și un magazin al sindicatului, Robert F. Black, pe atunci președinte al companiei, nu s-a pierdut cu firea, nu a condamnat, nu a amenințat și nu a vorbit despre tiranie și despre comuniști. El i-a lăudat, de fapt, pe greviști. A publicat un anunț în ziarele din Cleveland, exprimând complimente cu privire la „felul pașnic în care s-au oprit din lucru". Găsind pichetele de grevă fără ocupație, el a cumpărat vreo douăzeci de bâte și mănuși de baseball și i-a invitat pe muncitorii să joace. Pentru cei care au preferat să meargă la bowling, a închiriat o pistă de bowling.

Această atitudine prietenoasă din partea domnului Black a făcut ceea ce face mereu prietenia: a atras prietenie. Astfel încât greviștii au împrumutat mături, lopeți, roabe pentru gunoi și au început să culeagă chibriturile, mucurile de țigări și de trabucuri din preajma fabricii. Imaginează-ți! Imaginează-ți greviști care curăță terenurile fabricii în vreme ce luptă pentru

salarii mai mari și o recunoaștere a sindicatului. Lumea nu mai auzise despre un astfel de eveniment în istoria lungă și furtunoasă a conflictelor americane din sfera muncii. Acea grevă s-a încheiat cu un acord de compromis în intervalul unui sfârșit de săptămână, fără resentimente sau ranchiună.

Daniel Webster, care a arătat ca un zeu și a vorbit ca Iehova, a fost unul dintre cei mai de succes avocați care au pledat vreodată un caz. Cu toate acestea, a făcut în cadrul disputelor sale cele mai aprinse remarci prietenoase, precum: „Ține de juriu să cumpănească", „Poate că merită să ne gândim la acest lucru", „Iată câteva lucruri pe care sunt sigur că nu le veți pierde din vedere" sau „Voi, prin cunoștințele voastre de natură umană, veți percepe cu ușurință semnificația acestor fapte". Fără să forțeze lucrurile. Fără metode de exercitare a presiunii. Fără încercări de a-și impune opiniile asupra altora. Webster a folosit abordarea blândă, liniștită, prietenoasă și acest lucru i-a adus celebritatea.

Probabil că nu vei fi chemat niciodată să soluționezi o grevă sau să te adresezi unui judecător, însă poate vei dori să obții o reducere la chirie. Te va ajuta atunci abordarea prietenoasă? Să vedem.

O.L. Straub, inginer, a dorit să obțină o reducere la chirie. El știa că gazda sa era încăpățânată. „I-am scris", a spus domnul Straub într-un discurs înaintea clasei, „anunțându-l că urma să îmi eliberez apartamentul imediat ce contractul meu expira. Adevărul era că nu voiam să mă mut. Doream să stau dacă mi se reducea chiria. Dar situația părea lipsită de speranță. Alți chiriași încercaseră și eșuaseră. Toată lumea mi-a spus că gazda era foarte greu de abordat. Însă eu mi-am zis: «Studiez un curs despre cum să mă comport cu oamenii, astfel încât voi aplica în cazul proprietarului ceea ce am învățat și voi vedea cum funcționează.»

El și secretara sa au venit să mă vadă imediat ce au primit scrisoarea. L-am întâmpinat la ușă cu un salut prietenos. Eram cât se poate de entuziast și de binedispus. Nu am început să vorbesc despre cât de mare era chiria. Am început să vorbesc despre cât de mult mi-a plăcut acest apartament. Credeți-mă, «am aprobat inimos și am lăudat cu dărnicie». I-am oferit complimente referitoare la felul în care își administra clădirea și i-am spus că mi-ar fi plăcut să mai stau un an, însă nu îmi permiteam.

Cu siguranță nu mai avusese niciodată o astfel de primire din partea unui chiriaș. Abia dacă știa ce să înțeleagă din întreaga discuție.

După care a început să îmi spună problemele sale. Chiriași care se plâng. Unul dintre ei îi scrisese paisprezece scrisori, unele dintre ele în mod clar insultătoare. Un altul a amenințat că va anula contractul în cazul în care proprietarul îl va mai ține pe vecinul de deasupra care sforăie. «Ce ușurare», a spus el, «să am un chiriaș mulțumit ca tine.» Și apoi, fără ca măcar să îi cer să facă asta, s-a oferit să îmi reducă puțin chiria. Am dorit o reducere mai consistentă, astfel încât am spus ce sumă îmi permiteam să plătesc, iar el a acceptat fără un cuvânt.

În timp ce pleca, s-a întors către mine și a întrebat: «Ce decor interior vrei să amenajez în apartament?»

Dacă aș fi încercat să reduc chiria prin metodele utilizate de ceilalți chiriași, sunt sigur că aș fi înregistrat aceleași eșecuri ca și ei. Abordarea prietenoasă, înțelegătoare, de apreciere a fost cea care a câștigat."

Dean Woodcock, din Pittsburgh, Pennsylvania, este administratorul unui departament din cadrul companiei locale de electricitate. Personalul său a fost chemat să repare un echipament amplasat în vârful unui stâlp. Acest gen de lucrări fusese executat de un alt departament și doar de curând fusese transferat secției lui Woodcock. Deși muncitorii săi fuseseră instruiți în acest gen de lucrări, aceasta era prima dată când erau chemați efectiv să le execute. Toată lumea din organizație era interesată să vadă dacă și cum vor rezolva ei problema. Domnul Woodcock, câțiva dintre subordonați și membri ai celorlalte departamente au mers să vadă cum decurge intervenția. Printre mașinile și camioanele parcate acolo, o mulțime de gură-cască stătea în jur și îi privea pe cei doi bărbați aflați în vârful stâlpului.

Aruncând o privire în jur, Woodcock a observat cum un bărbat de pe stradă a coborât din mașină cu un aparat de fotografiat și a început să facă poze. Persoanele care lucrează în domeniul serviciilor publice sunt extrem de conștiente de relațiile publice, iar Woodcock și-a dat imediat seama cum percepea bărbatul cu aparatul foto această scenă — un consum exagerat de resurse, zeci de oameni chemați să facă o treabă pe care ar fi putut-o rezolva două persoane. S-a îndreptat către fotograf.

„Văd că ești interesat de operațiunea noastră."

„Da, și mama mea va fi mai mult decât interesată. Deține acțiuni ale companiei voastre. Acest eveniment îi va deschide ochii. Poate va decide chiar că investiția ei nu a fost înțeleaptă. I-am spus de ani de zile că există foarte multe deplasări inutile în companii precum a voastră. Ceea ce se întâmplă azi dovedește acest lucru. Le vor plăcea poate și ziarelor aceste fotografii."

„Așa pare, nu? Aș crede același lucru în locul tău. Însă aceasta e o situație unică" Dean Woodcock a început să explice cum aceasta era prima intervenție de acest tip pentru departamentul său și cum toată lumea, de la directorii executivi în jos pe scara ierarhică, era interesată de eveniment. El l-a asigurat pe bărbat că, în condiții normale, doi oameni se puteau ocupa de această sarcină. Fotograful a pus deoparte aparatul, i-a strâns mâna lui Woodcock și i-a mulțumit pentru faptul că i-a acordat o parte din timpul său pentru a-i explica situația.

Abordarea prietenoasă a lui Dean Woodcock a ferit compania al cărei angajat era de o situație foarte jenantă și de publicitate negativă.

Un alt membru al uneia dintre clasele noastre, Gerald H. Winn, din Littleton, New Hampshire, a relatat cum, prin utilizarea unei abordări prietenoase, a obținut un acord foarte satisfăcător în cazul unei plângeri referitoare la daune.

„La începutul primăverii", a raportat el, „înainte ca solul să se dezghețe după gerul iernii, s-a produs o furtună neobișnuit de violentă, iar apa, care de obicei s-ar fi scurs într-un canal din apropiere și în șanțurile de lângă drum, s-a îndreptat spre un șantier nou, unde a ajuns la o casă recent construită.

Nefiind în măsură să se scurgă, presiunea apei s-a acumulat în jurul fundației casei. Apa s-a infiltrat sub podeaua din beton a subsolului, crăpând-o, iar subsolul s-a umplut cu apă. Incidentul a deteriorat grav furnalul și centrala de apă caldă. Costurile de reparație ale acestei daune au depășit două mii de dolari. Nu aveam nicio asigurare care să acopere acest tip de daună.

Totuși, am aflat curând că proprietarul subdiviziei neglijase să plaseze sub casă un sistem de scurgere pentru ape pluviale, care ar fi putut preveni o astfel de situație. Am stabilit o întâlnire cu el. Pe durata călătoriei de douăzeci și cinci de mile către biroul său, am recapitulat atent problema și,

amintindu-mi de principiile învăţate în acest curs, am decis că faptul de a-mi exprima mânia nu ar fi servit niciunui scop util. Când am ajuns, am rămas foarte calm şi am început prin a vorbi despre vacanţa sa recentă în Indiile de Vest; apoi, când am simţit că venise momentul potrivit, am menţionat «mica» problemă a daunei provocate de apă. A fost imediat de acord să contribuie la rezolvarea problemei.

După câteva zile, l-am sunat şi i-am spus că va plăti pentru daune şi va monta, totodată, o scurgere pentru ape pluviale pentru a preveni acelaşi gen de incident în viitor.

Deşi a fost vina proprietarului subdiviziunii, dacă nu aş fi început cu o atitudine prietenoasă, ar fi fost extrem de dificil să îl determin să fie de acord cu plata integrală a daunelor."

Cu ani în urmă, pe când eram copil şi mergeam desculţ prin pădure către o şcoală de ţară din nord-vestul statului Missouri, am citit o fabulă despre soare şi vânt. Aceştia se certau cu privire la care dintre ei e mai puternic, iar soarele a spus „Voi dovedi că eu sunt. Îl vezi pe bătrânul de acolo în palton? Pun pariu că pot să îi dau jos paltonul mai repede decât tine."

Astfel, soarele a intrat după un nor, iar vântul a suflat până când a devenit aproape o tornadă, însă cu cât sufla mai tare, cu atât mai aproape îşi strângea bătrânul paltonul pe corp.

În cele din urmă, vântul s-a potolit, iar soarele a ieşit de după nori şi i-a zâmbit cu bunătate bătrânului. Dintr-odată, acesta şi-a şters fruntea şi a dezbrăcat paltonul. Apoi, soarele i-a spus vântului că blândeţea şi atitudinea prietenoasă sunt mereu mai puternice decât furia şi forţa.

Utilitatea blândeţii şi a atitudinii prietenoase este demonstrată zi de zi de către oameni, care au învăţat că un strop de miere atrage mai multe muşte decât un litru de fiere. F. Gale Connor, din Lutherville, Maryland, a dovedit acest lucru atunci când şi-a dus maşina veche de patru luni la departamentul de service al vânzătorului de maşini pentru a treia oară. El a spus clasei noastre: „Era evident că a vorbi cu managerul de service, a-l face să înţeleagă sau a ţipa la el nu urma să ducă la o soluţie satisfăcătoare a problemelor mele.

Am mers la magazin şi am solicitat o întrevedere cu proprietarul agenţiei, domnul White. După o aşteptare scurtă, am intrat în biroul acestui domn. M-am prezentat şi i-am explicat că îmi cumpărasem maşina de la

acest distribuitor datorită recomandărilor unor prieteni care mai cumpăraseră de la el. Mi s-a spus că preţurile sale erau foarte competitive şi că serviciile erau excelente. El a zâmbit cu satisfacţie în timp ce mă asculta. După care i-am descris problema pe care o aveam cu departamentul de service. «M-am gândit că vreţi să ştiţi despre orice situaţie care ar putea dăuna bunei reputaţii pe care o aveţi», am adăugat. Mi-a mulţumit pentru faptul că i-am supus atenţiei acest lucru şi m-a asigurat că problema mea va fi rezolvată. Nu doar că s-a implicat personal, ci mi-a împrumutat totodată maşina sa pentru a o folosi în timp ce a mea era reparată."

Esop a fost un sclav grec care a trăit la curtea lui Cresus şi a compus fabule nemuritoare cu şase sute de ani înainte de Hristos. Şi totuşi, adevărurile pe care le-a exprimat despre natura umană sunt la fel de valabile în prezent în Boston şi Birmingham ca acum douăzeci şi şase de secole în Atena. Soarele te poate face să îţi dai haina jos mai repede decât vântul, iar bunătatea, abordarea prietenoasă şi aprecierea pot să facă oamenii să se răzgândească mai repede decât mugetele tuturor furtunilor din lume.

Aminteşte-ţi afirmaţia lui Lincoln: „Un strop de miere atrage mai multe muşte decât un litru de fiere."

PRINCIPIUL 4

Adoptă o atitudine prietenoasă.

5
Secretul lui Socrate

Atunci când vorbeşti cu oamenii, nu discuta lucrurile asupra cărora ai păreri diferite. Începe prin a accentua — şi continuă să accentuezi — lucrurile în privinţa cărora eşti de acord cu interlocutorul. Continuă să subliniezi, dacă e posibil, faptul că amândoi aveţi acelaşi scop şi că singura diferenţă dintre voi e una de metodă, nu de obiectiv.

Determină cealaltă persoană să spună „Da, da" de la început. Fă tot posibilul ca ea să nu spună „Nu". Un răspuns negativ, după părerea profesorului Overstreet*, este obstacolul cel mai dificil de surmontat. După ce ai spus „Nu", întreaga mândrie a personalităţii tale cere ca tu să rămâi consecvent faţă de tine însuţi. Mai târziu poţi să simţi că acel „Nu" nu a fost bine gândit; totuşi, trebuie să ţii cont de mândria ta preţioasă! Odată ce ai făcut o afirmaţie, simţi că trebuie să o aperi. Prin urmare, e extrem de important ca o persoană să fie îndrumată din start într-o direcţie afirmativă.

Un orator abil obţine, din capul locului, un număr de răspunsuri afirmative. Acest fapt demarează procesul psihologic de orientare a ascultătorilor într-o direcţie afirmativă. Seamănă cu mişcarea unei bile de biliard. Propulsează-o într-o direcţie şi vei avea nevoie de o anumită forţă pentru a o devia şi de mult mai multă forţă pentru a o trimite înapoi în direcţia opusă.

Modelul psihologic implicat aici e destul de clar. Atunci când o persoană spune „Nu" şi vorbeşte serios, ea face mult mai mult decât a spune un cuvânt din două litere. Toate sistemele organismului — glandular, nervos, muscular — îşi unesc forţele pentru a crea o dispoziţie de respingere.

* Harry A. Overstreet, *Influencing Human Behavior* (Norton, New York, 1925).

Există, de obicei la nivelul detaliilor, însă uneori într-un grad observabil, o retragere psihică sau o pregătire de retragere. Pe scurt, întregul sistem neuromuscular se pune în gardă împotriva unei atitudini de acceptare. În cazul opus, în care o persoană spune „Da", nu se produce niciuna dintre activităţile de retragere. Organismul se află într-o dispoziţie deschisă, mobilă, de acceptare. Prin urmare, cu cât putem induce chiar de la început mai multe „Da"-uri, cu atât avem mai multe şanse de a atrage atenţia publicului pentru scopul nostru final.

E o tehnică foarte simplă — acest răspuns afirmativ. Şi totuşi, cât de neglijată e! Adesea e ca şi cum oamenii îşi satisfac sentimentul propriei importanţe prin a se opune altora din capul locului.

Determină un student să spună „Nu" la începutul cursului sau un client, un copil, un soţ sau o soţie şi e nevoie de o înţelepciune şi de o răbdare îngerească pentru a converti refuzul categoric în acceptare.

Utilizarea acestei tehnici „Da, da" i-a permis lui James Eberson, funcţionar la Greenwich Savings Bank, în New York City, să atragă un potenţial client care altfel ar fi fost pierdut.

„Acest bărbat a venit pentru a-şi deschide un cont", a spus domnul Eberson, „şi eu i-am dat formularul obişnuit pentru a-l completa. La unele întrebări, a răspuns de bunăvoie, însă la altele a refuzat cu îndârjire să dea un răspuns.

Înainte de a începe să studiez relaţiile umane, i-aş fi spus acestui potenţial deponent că, dacă nu voia să ofere băncii aceste informaţii, eram nevoiţi să îi refuzăm crearea unui cont. Mi-e ruşine să recunosc că am făcut în trecut exact acest lucru. În mod natural, un astfel de ultimatum mă făcea să mă simt bine. Am arătat cine e şeful şi am dovedit că regulamentele băncii nu puteau fi încălcate. Însă acel gen de atitudine cu siguranţă nu conferea un sentiment de bună primire şi de importanţă bărbatului care venea la noi pentru a ne deveni client.

Am reuşit în acea dimineaţă să fac apel la simţul comun. Am reuşit să nu vorbesc despre ceea ce dorea banca, ci despre ceea ce dorea clientul. Iar mai presus de orice altceva eram hotărât să îl determin să spună «Da, da» de la început. Astfel încât am fost de acord cu el. I-am spus că informaţiile pe care refuza să le ofere nu erau absolut necesare.

«Totuși», am continuat, «să presupunem că aveți bani în această bancă la momentul decesului dumneavoastră. Nu v-ar plăcea ca banca să îi transfere rudei celei mai apropiate, care are dreptul la ei conform legii?»

«Da, desigur», a răspuns el.

«Nu credeți», am continuat, «că ar fi o idee bună să ne dați numele rudei celei mai apropiate, astfel încât, în cazul decesului dumneavoastră, să vă îndeplinim dorințele fără erori sau amânări?»

«Da», a spus el din nou.

Tânărul s-a lăsat înduplecat când și-a dat seama că nu cerem aceste informații de dragul nostru, ci pentru siguranța lui. Înainte de a părăsi banca, acest tânăr nu doar că mi-a dat informațiile complete despre el, ci a deschis, la sugestia mea, un cont în care a numit-o pe mama lui ca beneficiar și a răspuns bucuros la toate întrebările referitoare la mama sa.

Am descoperit că, prin a-l face să spună «Da, da» de la început, el uita care era miza discuției și era dispus să facă tot ceea ce îi sugeram."

Joseph Allison, reprezentant de vânzări pentru Westinghouse Electric Company, a relatat această poveste: „Exista un bărbat pe teritoriul meu căruia compania noastră era foarte nerăbdătoare să îi vândă. Predecesorul meu îl sunase vreme de zece ani fără să îi vândă nimic. Atunci când am preluat teritoriul, l-am apelat constant timp de trei ani fără să primesc o comandă. În cele din urmă, după treisprezece ani de apeluri telefonice și discuții despre vânzări, a cumpărat câteva motoare. Dacă acestea urmau să funcționeze bine, ar fi urmat o comandă de alte câteva sute de bucăți. Acestea erau așteptările mele.

Să funcționeze bine? Știam că motoarele se vor comporta bine. Astfel încât, atunci când am sunat după trei săptămâni, eram cât se poate de optimist.

Inginerul-șef m-a întâmpinat cu acest anunț șocant: «Allison, nu pot cumpăra restul motoarelor de la tine.»

«De ce?», am întrebat uimit. «De ce?»

«Pentru că motoarele tale sunt prea încinse. Nu pot pune mâna pe ele.»

Știam că nu are rost să discut cu el în contradictoriu. Încercasem de prea multe ori această abordare. Astfel încât am încercat să obțin de la el răspunsuri afirmative.

«Păi, domnule Smith», am spus eu, «sunt întru totul de acord cu tine; dacă motoarele se înfierbântă prea tare, nu ar trebui să cumperi mai multe. Trebuie să ai motoare care nu se încălzesc mai tare decât prevăd standardele stabilite de National Electrical Manufacturers Association. Așa e?»

A fost de acord cu afirmația mea. Obținusem primul «Da».

«Reglementările National Electrical Manufacturers Association spun că un motor bine proiectat poate să aibă o temperatură de 72 de grade Fahrenheit peste temperatura camerei. E corect?»

«Da», a încuviințat el. «Cam așa e. Însă motoarele tale sunt mult mai fierbinți.»

Nu l-am contrazis. Am întrebat doar: «Cât de fierbinte e camera de exploatare?»

«Păi», a spus el, «în jur de 75 de grade Fahrenheit.»

«Atunci», am răspuns, «dacă în camera de exploatare sunt 75 de grade și mai adaugi 72, asta înseamnă 147 de grade Fahrenheit. Nu ți-ai arde mâna dacă ai ține-o sub un robinet de apă fierbinte la temperatura de 147 de grade Fahrenheit?»

Din nou, a trebuit să răspundă «Da».

«Atunci», am sugerat, «nu ar fi o idee bună să îți ții mâinile departe de acele motoare?»

«Păi, cred că ai dreptate», a încuviințat el. Am continuat să vorbim o vreme. După care și-a sunat secretara și a dictat o comandă în valoare de aproximativ 35 000 de dolari pentru luna următoare.

Mi-a luat ani de zile și m-a costat nenumărate mii de dolari în forma potențialelor comenzi pierdute înainte să învăț că nu merită să te cerți, că e mult mai profitabil și mult mai interesant să privești lucrurile din perspectiva celeilalte persoane și să încerci să faci persoana să spună «Da, da»."

Eddie Snow, care sponsorizează cursurile noastre în Oakland, California, descrie cum a devenit client bun al unui magazin pentru că proprietarul l-a determinat să spună „Da, da". Eddie a devenit interesat în vânătoarea cu arcul și a cheltuit sume considerabile de bani cumpărând echipament și provizii de la un magazin local cu articole de vânătoare. Când l-a vizitat fratele său, a vrut să închirieze un arc pentru el. Vânzătorul i-a spus că nu

închiriază arcuri, astfel încât Eddie a telefonat la un alt magazin cu articole de vânătoare. El a descris ce s-a întâmplat:

„Un domn foarte plăcut a răspuns la telefon. Răspunsul său la întrebarea mea referitoare la închiriere a fost complet diferit de cel primit la celălalt magazin. Vânzătorul mi-a spus că îi pare rău, însă nu mai închiriază arcuri pentru că nu își permit acest lucru. După care m-a întrebat dacă mai închiriasem înainte. I-am spus: «Da, în urmă cu câțiva ani.» Mi-a reamintit că probabil am plătit 25 până la 30 de dolari pentru o închiriere. Eu am spus din nou «Da». După care m-a întrebat dacă eram genul de persoană căreia îi plăcea să economisească bani. Evident, am răspuns «Da». Apoi mi-a explicat că aveau la vânzare seturi de arc cu tot echipamentul necesar la prețul de 34,95 dolari. Puteam să cumpăr un set complet cu doar 4,95 dolari mai mult decât dacă aș fi putut închiria unul. A adăugat că acesta era motivul pentru care au încetat să închirieze. Consideram că e o propunere rezonabilă? Acordul meu a fost urmat de achiziționarea setului, iar când am mers să îl iau, am mai cumpărat câteva articole și am devenit client regulat."

Socrate, „pisălogul Atenei", a fost unul dintre cei mai apreciați filozofi pe care i-a cunoscut vreodată lumea. El a făcut ceva ce doar câțiva oameni din istorie au fost capabili să facă: a schimbat radical cursul gândirii umane, iar acum, după douăzeci și patru de secole de la moartea sa, este cinstit ca unul dintre cei mai înțelepți oameni care au influențat vreodată această lume agitată.

Metoda sa? Le-a spus oamenilor unde se înșelau? Ah, nu, nu Socrate. Era mult prea iscusit pentru asta. Întreaga sa tehnică, numită acum „metoda socratică", era bazată pe obținerea unor răspunsuri afirmative. El punea întrebări cu ale căror răspunsuri oponentul trebuia să fie de acord. Continua să obțină acord după acord până când acumula o mulțime de răspunsuri afirmative. Punea întrebări până când, în cele din urmă, aproape fără să își dea seama, oponenții săi începeau să îmbrățișeze concluzia pe care o negaseră cu îndârjire câteva minute mai devreme.

Data viitoare când vom fi tentați să îi spunem cuiva că se înșală, să ne amintim de bătrânul Socrate și să adresăm o întrebare blândă, una care va atrage răspunsul afirmativ.

Chinezii au un proverb ce surprinde înțelepciunea străveche a Orientului: „Cel care pășește blând ajunge departe."

Ei au petrecut mii de ani studiind natura umană și au câștigat foarte multă perspicacitate. *„Cel care pășește blând ajunge departe."*

PRINCIPIUL 5

Determină cealaltă persoană să spună „Da, da" încă de la începutul conversației.

6

O metodă infailibilă pentru soluționarea plângerilor

Oamenii care încearcă să îi câștige pe alții de partea modului lor de gândire vorbesc prea mult despre ei înșiși. Lasă-i pe alții să se exprime. Ei cunosc mai multe despre afacerea și problemele lor decât tine. Așa că adresează-le întrebări. Permite-le să îți spună câteva lucruri.

Dacă nu ești de acord cu ei, poți fi tentat să îi întrerupi. Însă nu face asta. E un lucru periculos. Oamenii nu îți vor acorda atenție atâta vreme cât au încă multe idei proprii care cer să fie exprimate. Ascultă cu răbdare și cu o minte deschisă. Fii sincer în această privință. Încurajează-i să își exprime ideile pe deplin.

Este utilă această abordare în afaceri? Să vedem. Iată o povestire a unui reprezentant de vânzări care a fost nevoit să încerce această strategie.

Unul dintre cei mai mari producători de automobile din Statele Unite negocia o comandă pentru necesarul pe un an de fibre textile pentru tapițerie. Trei producători importanți oferiseră mostre de materiale textile, care fuseseră examinate de directorii executivi ai companiei auto și fiecărui producător i-a fost trimis un răspuns scris în care se afirma că, într-o zi stabilită, unui reprezentant al fiecărui furnizor i se va oferi oportunitatea de a face o pledoarie finală în privința contractului de colaborare.

G.B.R., reprezentantul unuia dintre producători, a sosit în oraș cu un atac sever de laringită. „Când mi-a venit rândul să îi întâlnesc pe directorii executivi pentru prezentare", a spus domnul R. în timp ce își relata povestea în fața uneia dintre clasele mele, „mi-am pierdut vocea. Abia dacă puteam șopti. Am fost invitat în încăpere și m-am găsit față-n față cu inginerul de materiale textile, agentul de aprovizionare, directorul de vânzări

și președintele companiei. M-am ridicat în picioare și am făcut un efort vitejesc de a vorbi, însă nu am reușit să scot decât un cârâit.

Erau așezați toți în jurul mesei, astfel încât am scris pe o bucată de hârtie: «Domnilor, mi-am pierdut vocea. Sunt fără glas.»

«Voi vorbi eu în locul tău», a spus președintele. Și a vorbit. A prezentat mostrele mele și le-a lăudat calitățile. O discuție aprinsă a demarat în jurul ofertei mele. Iar președintele, de vreme ce vorbea pentru mine, a adoptat poziția pe care aș fi avut-o eu însumi pe durata discuției. Singura mea participare a constat în zâmbete, înclinări din cap și câteva gesturi.

Ca rezultat al acestei întrevederi, mi s-a acordat contractul, care a avut ca obiect livrarea a peste jumătate de milion de yarzi de materiale textile la o valoare cumulată de 1 600 000 de dolari, cea mai mare comandă pe care am primit-o vreodată.

Știu că aș fi pierdut contractul dacă nu mi-aș fi pierdut vocea, pentru că avusesem o idee greșită despre întreaga propunere. Am descoperit, destul de întâmplător, cât de avantajos e să o lași, uneori, pe cealaltă persoană să vorbească."

A-l lăsa pe celălalt să vorbească ajută în situațiile familiale în aceeași măsură ca în cele de afaceri. Relația Barbarei Wilson cu fiica ei, Laurie, se deteriora rapid. Laurie, care fusese un copil destul de tăcut, ascultător, devenise o adolescentă dificilă, uneori beligerantă. Doamna Wilson i-a ținut predici, a amenințat-o și a pedepsit-o, însă fără rezultat.

„Într-o zi", a spus doamna Wilson în fața uneia dintre clasele noastre, „pur și simplu am renunțat. Laurie nu mă ascultase și plecase de acasă să își viziteze prietena înainte de a se achita de sarcinile domestice. Când s-a întors, era cât pe ce să țip la ea pentru a zecea mia oară, însă nu mai aveam putere să o fac. Pur și simplu m-am uitat la ea și am întrebat-o cu tristețe: «De ce, Laurie, de ce?»

Laurie a văzut starea în care eram și cu o voce calmă m-a întrebat: «Chiar vrei să știi?» Am dat din cap că da și Laurie a început să îmi vorbească, mai întâi cu reținere, apoi mai fluent. Nu o ascultasem niciodată. I-am spus mereu să facă cutare sau cutare lucru. Când a dorit să îmi spună gândurile, sentimentele și ideile ei, am întrerupt-o cu mai multe ordine. Am început să îmi dau seama că are nevoie de mine, nu de o mamă autoritară, ci de o confidentă, o persoană față de care să își exprime toată

confuzia legată de procesul de creştere. Şi tot ceea ce făcusem a fost să vorbesc atunci când ar fi trebuit să ascult. Nu o auzisem niciodată.

Din acel moment, am lăsat-o să spună tot ceea ce dorea. Acum îmi spune ce gândeşte, iar relaţia dintre noi s-a îmbunătăţit foarte mult. Laurie e din nou o persoană cooperantă."

Pe pagina financiară a unui ziar newyorkez a apărut un anunţ publicitar de mari dimensiuni prin care se căuta o persoană cu abilităţi şi experienţă neobişnuite. Charles T. Cubellis a răspuns anunţului trimiţându-şi candidatura la o căsuţă poştală. După câteva zile, a fost invitat, prin intermediul unei scrisori, să sune pentru stabilirea unui interviu. Înainte de a suna, a petrecut mai multe ore pe Wall Street încercând să afle tot ceea ce putea afla despre persoana care înfiinţase compania. Pe durata interviului, el a remarcat: „Aş fi cât se poate de mândru să lucrez pentru o organizaţie cu un astfel de istoric. Înţeleg că aţi demarat afacerea acum douăzeci şi opt de ani pornind de la un singur birou şi o singură stenografă. E adevărat?"

Aproape oricărei persoane de succes îi place să îşi amintească de încercările de la început de drum. Acest bărbat nu făcea excepţie. A vorbit multă vreme despre cum a pornit având 450 de dolari şi o idee originală. A povestit cum a luptat cu descurajarea şi ridiculizarea, muncind duminicile şi sărbătorile, între douăsprezece şi şaisprezece ore pe zi, cum, în cele din urmă, obţinuse succesul, în ciuda împrejurărilor potrivnice, şi cum, în prezent, cei mai importanţi directori executivi de pe Wall Street veneau la el pentru informaţii şi îndrumare. Era mândru de aceste realizări. Avea dreptate să fie şi se simţea foarte bine povestind despre asta. În cele din urmă, l-a întrebat pe domnul Cubellis, pe scurt, despre experienţa sa, după care l-a sunat pe unul dintre vicepreşedinţii săi şi a spus: „Cred că aceasta e persoana pe care o căutăm."

Domnul Cubellis se informase în legătură cu realizările potenţialului său angajator. A manifestat interes faţă de cealaltă persoană şi faţă de problemele acesteia. L-a încurajat pe celălalt să vorbească în marea parte a timpului şi a făcut o impresie favorabilă.

Roy G. Bradley, din Sacramento, California, a avut problema opusă. A ascultat cum un candidat bun pentru un post de vânzări a vorbit la interviu pentru firma Bradley's. Roy a relatat:

„Fiind o mică firmă de brokeraj, nu ofeream bonusuri pe lângă salariul de bază, precum spitalizare, asigurare medicală şi pensie. Fiecare reprezentant de vânzări e un agent independent. Nici măcar nu oferim piste pentru prospecţi, de vreme ce nu ne putem face reclama pe care şi-o fac competitorii noştri mai mari.

Richard Pryor avea genul de experienţă pe care ne-o doream pentru acest post, iar el a fost intervievat mai întâi de asistentul meu, care i-a prezentat toate aspectele negative ale acestui post. Candidatul a părut să fie uşor descurajat când a venit în biroul meu. I-am menţionat singurul beneficiu care rezulta din colaborarea cu firma noastră, şi anume faptul că urma să fie un antreprenor independent, fiind, practic, liber-profesionist.

În vreme ce discuta cu mine despre aceste avantaje, şi-a exprimat fiecare gând negativ pe care l-a avut atunci când a venit la interviu. De câteva ori, a părut că îşi vorbeşte lui însuşi în vreme ce îşi exprima fiecare gând. Uneori am încercat să adaug comentarii pe marginea gândurilor lui; cu toate acestea, pe măsură ce interviul s-a apropiat de sfârşit, am simţit că se convinsese singur, în mare parte pe cont propriu, că i-ar plăcea să lucreze pentru firma mea.

Pentru că fusesem un bun ascultător şi l-am lăsat pe Dick să vorbească în marea parte a timpului, el a fost în măsură să cântărească în minte avantajele şi dezavantajele şi a ajuns la concluzia pozitivă, ce fusese o provocare pe care el o crease pentru sine. L-am angajat şi el a devenit un reprezentant important al firmei noastre."

Chiar şi prietenii noştri preferă să ne vorbească mai degrabă despre realizările lor decât să ne asculte cum ne lăudăm cu ale noastre. La Rochefoucauld, filozoful francez, a spus: „Dacă vrei duşmani, întrece-ţi prietenii; însă dacă vrei prieteni, lasă-i pe prieteni să te întreacă."

De ce este adevărat acest lucru? Pentru că, atunci când prietenii noştri ne întrec, ei se simt importanţi; însă atunci când îi întrecem noi, ei — sau cel puţin o parte din ei — se vor simţi inferiori şi invidioşi.

De departe, consilierul preferat de resurse umane din cadrul Midtown Personnel Agency, New York, era Henrietta G., însă nu a fost mereu aşa. Pe durata primelor ei luni de colaborare cu agenţia, Henrietta nu a avut nici măcar un singur prieten printre colegi. De ce? Pentru că se lăuda zilnic

cu angajările pe care le făcuse, cu noii clienți pe care îi câștigase și cu orice alt lucru realizat de ea.

„Mă pricepeam la munca mea și eram mândră de asta", a mărturisit Henrietta uneia dintre clasele noastre. „Însă colegii mei, în loc să se bucure de triumfurile mele, păreau să se simtă ofensați de ele. Voisem ca acești oameni să mă placă. Chiar dorisem să îmi fie prieteni. După ce am ascultat unele dintre sugestiile făcute în acest curs, am început să vorbesc mai puțin despre mine și să îi ascult pe asociații mei în mai mare măsură. Aveau și ei lucruri cu care să se mândrească și erau mai încântați să îmi povestească despre realizările lor decât să mă asculte pe mine lăudându-mă. Acum, când avem timp să stăm de vorbă, îi rog să-și împărtășească cu mine bucuriile, iar eu îmi împărtășesc propriile realizări doar atunci când ei mă întreabă."

PRINCIPIUL 6
Lăsați interlocutorul să vorbească nestingherit.

7
Cum să obții cooperarea

N-i așa că ai mai multă încredere în ideile pe care le descoperi tu însuți decât în ideile care îți sunt înmânate pe tavă? Dacă da, nu e oare o judecată greșită să încerci să îți bagi cu forța opiniile pe gâtul altor oameni? Nu e mai înțelept să faci sugestii și să lași cealaltă persoană să tragă singură concluzia?

Adolph Seltz, din Philadelphia, director de vânzări la un magazin auto și student al unuia dintre cursurile mele, s-a confruntat dintr-odată cu necesitatea de a inspira entuziasm unui grup de vânzători de automobile descurajați și dezorganizați. La o ședință de vânzări, el și-a îndemnat angajații să îi spună exact ce anume așteptau de la el. În timp ce aceștia vorbeau, el le-a notat ideile pe tablă. Apoi a spus: „Vă voi oferi toate aceste calități pe care le așteptați de la mine. Acum vreau să îmi spuneți la ce am dreptul să mă aștept din partea voastră." Replicile au venit repede: loialitate, onestitate, spirit de inițiativă, optimism, lucru în echipă, opt ore pe zi de muncă entuziastă. Întrevederea s-a sfârșit cu un sentiment înnoit de curaj, cu o sursă nouă de inspirație — un agent de vânzări s-a oferit să lucreze paisprezece ore pe zi —, iar domnul Seltz mi-a relatat că vânzările au crescut într-un ritm fenomenal.

„Oamenii au încheiat un fel de convenție morală cu mine", a spus domnul Seltz, „și atâta vreme cât eu o respectam, urmau și ei să se ridice la înălțimea așteptărilor. A-i întreba despre dorințele și năzuințele lor a fost exact remediul de care au avut nevoie."

Nimănui nu îi place să simtă că i se vinde ceva sau i se impune să facă un anumit lucru. Preferăm să simțim că noi suntem cei care cumpărăm pe baza unei decizii personale sau că acționăm în funcție de propriile noastre

idei. Ne place să fim consultați în privința dorințelor, sentimentelor și gândurilor noastre.

Să considerăm exemplul lui Eugene Wesson. El a pierdut comisioane în valoare de mii de dolari până să învețe acest adevăr. Domnul Wesson îl sunase pe unul dintre stiliștii de marcă din New York o dată pe săptămână, vreme de trei ani. „Nu a refuzat niciodată să mă vadă", a spus domnul Wesson, „însă nu a cumpărat niciodată. Se uita mereu pe schițele mele cu mare atenție și apoi spunea: «Nu, Wesson, cred că nu avem aceleași gusturi astăzi.»"

După 150 de eșecuri, Wesson și-a dat seama că trebuie să se afle într-un impas mental, astfel încât s-a decis să dedice o seară pe săptămână studiului influențării comportamentului uman, pentru a dezvolta idei noi și a genera un nou entuziasm.

S-a hotărât să utilizeze această abordare diferită. Cu vreo șase schițe nefinalizate ale artiștilor sub braț, el a alergat la biroul cumpărătorului. „Am nevoie de o mică favoare", a spus el. „Iată câteva schițe incomplete. Vrei să îmi spui, te rog, cum să le finalizăm în așa fel încât tu să le poți folosi?"

Cumpărătorul a privit o vreme schițele, fără să rostească vreun cuvânt. În cele din urmă, a spus: „Lasă-le aici câteva zile, Wesson, și revino să discutăm."

Wesson s-a întors peste trei zile, și-a primit sugestiile, a luat schițele înapoi la studio și le-a terminat conform ideilor cumpărătorului. Rezultatul? Toate acceptate.

Mai apoi, acest cumpărător a comandat nenumărate alte schițe de la Wesson, toate desenate conform ideilor cumpărătorului. „Mi-am dat seama de ce nu reușisem ani de zile să îi vând nimic", a spus domnul Wesson. „L-am îndemnat să cumpere ceea ce credeam că trebuie să aibă. După care mi-am schimbat cu totul abordarea. L-am îndemnat să îmi spună ideile lui. Acest lucru l-a făcut să simtă că el era cel care crea desenele. Și chiar așa era. Nu a fost nevoie să îi vând eu. A cumpărat el."

A lăsa cealaltă persoană să simtă că ideea este a ei nu funcționează doar în afaceri și în politică, ci și în viața de familie. Paul M. Davis, din Tulsa, Oklahoma, a spus clasei sale cum a aplicat acest principiu:

„Familia mea și cu mine ne-am bucurat de una dintre cele mai interesante vacanțe în care plecaserăm vreodată. Visasem de mult să vizitez

locuri istorice precum câmpul de luptă al Războiului Civil de la Gettysburg, Independence Hall din Philadelphia și capitala țării noastre. Valley Forge, Jamestown și satul colonial restaurat de la Williamsburg erau în capul listei cu locații pe care voiam să le văd.

În luna martie, soția mea, Nancy, a menționat că avea idei pentru vacanța noastră de vară ce includeau un tur al statelor vestice, vizitarea unor puncte de interes în New Mexico, Arizona, California și Nevada. Ea dorea de mai mulți ani să facă această excursie. Însă era evident că nu puteam pleca pe ambele rute.

Fiica noastră, Anne, tocmai terminase un curs de istorie a Statelor Unite în primul an de liceu și devenise foarte interesată de evenimentele care marcaseră progresul națiunii noastre. Am întrebat-o dacă i-ar plăcea să viziteze în următoarea noastră vacanță locurile despre care învățase. Ea a spus că ar fi încântată.

După două seri, în vreme ce serveam cina, Nancy a anunțat că, dacă suntem cu toții de acord, vacanța de vară urma să fie în statele estice, că pentru Anne va fi o excursie grozavă și că vacanța va fi interesantă pentru noi. Acordul a fost unanim."

Aceeași psihologie a fost utilizată de un producător de echipamente radiologice pentru a-și vinde produsele unuia dintre cele mai mari spitale din Brooklyn, unde se construia o aripă nouă și urma să se înființeze cel mai bine dotat departament de radiologie din America. Doctorul L., care este șeful departamentului, a fost copleșit de reprezentanții de vânzări, fiecare ridicând în slăvi calitatea echipamentelor oferite de propria companie.

Cu toate acestea, unul dintre producători a fost mai abil. Știa mult mai multe despre natura umană decât ceilalți. A trimis o scrisoare care suna așa:

> Fabrica noastră a realizat, recent, o nouă linie de echipamente radiologice. Primul transport al acestor mașini tocmai a ajuns la sediul nostru. Nu sunt perfecte. Noi știm asta și dorim să le îmbunătățim. Astfel încât v-am rămâne profund îndatorați dacă ați găsi timpul necesar pentru a le analiza și pentru a ne sugera ideile dumneavoastră legate de felul în care pot deveni mai utile profesiei medicale. Știind cât de ocupat sunteți, îmi voi trimite bucuros mașina să vă aducă la noi la orice oră doriți.

„Am fost surprins să primesc acea scrisoare", a spus doctorul L. în timp ce relata incidentul în fața clasei. „Am fost surprins și am simțit că mi s-a făcut un compliment. Niciun alt producător de echipamente radiologice nu îmi mai ceruse vreodată sfatul. M-a făcut să mă simt important. Am fost ocupat seară de seară în acea săptămână, însă am anulat o întâlnire la cină pentru a evalua echipamentul. Cu cât l-am studiat mai mult, cu atât am descoperit cât de mult îmi plăcea.

Nimeni nu a încercat să mi-l vândă. Am simțit că ideea de a cumpăra acel echipament pentru spital îmi aparținea. Am fost convins de calitățile sale superioare și am comandat instalarea lui."

Ralph Waldo Emerson a afirmat în eseul său „Self-Reliance": „În fiecare lucrare de geniu recunoaștem propriile noastre idei respinse; ele se întorc la noi cu o anumită maiestate înstrăinată."

Colonelul Edward M. House a exercitat o influență enormă în afacerile naționale și internaționale în perioada mandatului lui Wilson la Casa Albă. Wilson pleca urechea la colonelul House pentru sfaturi și consultări secrete în mai mare măsură decât i-a ascultat vreodată chiar pe membrii propriului cabinet.

Ce metodă folosea colonelul în influențarea președintelui? Din fericire, știm, pentru că House însuși i-a dezvăluit-o lui Arthur D. Howden Smith, iar acesta l-a citat pe House în *The Saturday Evening Post*:

„«După ce am ajuns să îl cunosc pe președinte», a spus House, «am învățat că cel mai bun mod de a-l converti la o idee era să i-o sugerez întâmplător, însă în așa fel încât să devină interesat de ea, în așa fel încât el să se gândească la ea pe cont propriu. Prima dată, această tehnică a funcționat accidental. Îl vizitasem la Casa Albă și l-am îndemnat să aprobe un set de politici cu care părea să nu fie de acord. Însă după mai multe zile, aflându-ne la cină, am fost uimit să îl aud exprimând sugestia mea ca și cum ar fi fost a lui.»"

L-a întrerupt oare House pentru a-i spune „Asta nu e ideea ta. E a mea"? O, nu. Nu House. Era mult prea abil pentru asta. Nu îi păsa al cui e meritul. Dorea rezultate. Astfel încât l-a lăsat pe Wilson să simtă în continuare că ideea era a sa. House a făcut chiar mai mult de atât. El a menționat în public meritul lui Wilson pentru aceste idei.

Să ne amintim că fiecare persoană cu care venim în contact e la fel de umană ca și Woodrow Wilson. Și să folosim tehnica colonelului.

Un bărbat din frumoasa provincie canadiană New Brunswick a aplicat această tehnică în cazul meu și m-a câștigat de client. Plănuiam să organizez o expediție de pescuit și canoe în New Brunswick. Am cerut în scris informații biroului turistic. Evident, numele și adresa mea au fost puse pe o listă de corespondență, pentru că am fost imediat copleșit de nenumărate scrisori, broșuri și mărturii tipărite din partea taberelor și a ghizilor turistici. Am fost uluit. Nu știam ce ofertă să aleg. Apoi, un proprietar de tabără a făcut un lucru inteligent. Mi-a trimis numele și numerele de telefon ale mai multor oameni din New York ce stătuseră în tabăra sa și m-a invitat să îi sun și să văd singur care era oferta lui.

Am descoperit, cu surprindere, că îl știam pe unul dintre bărbații de pe lista lui. L-am sunat, am aflat cum fusese experiența lui canadiană, după care am telegrafiat la tabără data sosirii mele.

Ceilalți încercaseră să îmi vândă serviciile lor, însă nimeni nu m-a lăsat să le descopăr singur. Acea organizație a câștigat. În urmă cu douăzeci și cinci de secole, Lao Zi, un înțelept chinez, a spus unele lucruri pe care cititorii acestei cărți le-ar putea folosi în prezent:

„Motivul pentru care râurile și mările primesc omagiul a o sută de izvoare de munte e pentru că se mențin sub nivelul lor. Astfel, ele sunt în măsură să domnească peste toate cursurile montane de apă. Un înțelept, dacă dorește să se situeze deasupra oamenilor, trebuie să rămână sub ei; dacă dorește să fie înaintea lor, trebuie să rămână în urma lor. Astfel, deși locul său poate fi deasupra oamenilor, aceștia nu îi simt greutatea; dacă locul său e înaintea lor, ei nu se consideră ofensați de acest lucru."

PRINCIPIUL 7

Lăsați cealaltă persoană să creadă că face totul din proprie inițiativă.

8

O formulă care va face minuni pentru tine

Nu uita că ceilalţi oameni se pot înşela complet. Însă ei nu cred asta. Nu îi condamna. Orice nesăbuit poate face asta. Încearcă să îi înţelegi. Doar oamenii toleranţi, excepţionali pot face asta.

Există un motiv pentru care cealaltă persoană gândeşte şi acţionează în felul în care o face. Caută acel motiv şi vei reuşi să îi descifrezi acţiunile, poate chiar personalitatea.

Încearcă în mod sincer să te pui în locul lui.

Dacă îţi spui: „Cum m-aş simţi, cum aş reacţiona dacă aş fi în locul său?", vei economisi timp şi vei evita frustrări inutile, pentru că „devenind interesaţi de cauză, e mai puţin probabil să ne displacă efectul". Şi, în plus, îţi vei îmbunătăţi în mare măsură deprinderile legate de relaţiile umane.

„Opreşte-te un minut", spune Kenneth M. Goode în cartea sa *How to Turn People Into Gold*, „opreşte-te pentru a opune interesului tău acut faţă de propriile probleme o preocupare uşoară faţă de altceva. Dă-ţi seama apoi că toată lumea simte exact la fel! După care, împreună cu Lincoln şi Roosevelt, vei fi identificat temelia solidă de la baza relaţiilor interpersonale, şi anume că succesul în relaţiile cu oamenii depinde de o înţelegere atentă a punctului de vedere al celeilalte persoane."

Sam Douglas, din Hempstead, New York, obişnuia să îi spună soţiei sale că petrece prea mult timp muncind pe terasă, plivind buruieni, împrăştiind îngrăşăminte, tăind iarba de două ori pe săptămână, când terasa nu arăta mai bine decât atunci când se mutaseră, în urmă cu patru ani. Sigur, era deranjată de remarcile lui, iar de fiecare dată când făcea astfel de afirmaţii, îi strica ziua.

După ce a urmat cursul nostru, domnul Douglas a conştientizat cât de nesăbuit fusese în toţi acei ani. Nu se gândise niciodată că soţiei îi plăcea să lucreze în grădină şi că i-ar fi plăcut să audă un compliment din partea lui.

Într-o seară, după cină, soţia i-a spus că dorea să smulgă nişte buruieni şi l-a invitat să îi ţină companie. La început a refuzat, însă apoi s-a gândit mai bine, a ieşit afară după ea şi a început să o ajute la plivit. Ea a fost vizibil mulţumită şi au petrecut împreună o oră muncind în grădină şi purtând o discuţie plăcută.

Ulterior, a ajutat-o adesea la lucrările de grădinărit şi a exprimat complimente referitoare la imaginea impecabilă a pajiştii, la munca extraordinară pe care ea o făcea într-o grădină în care solul era tare ca betonul. Rezultatul: o viaţă mai fericită pentru amândoi, pentru că el învăţase să privească lucrurile din punctul ei de vedere, chiar dacă subiectul se referea doar la buruieni.

În cartea sa *Getting Through to People*, doctorul Gerald S. Nirenberg a comentat: „Atitudinea de cooperare în conversaţii este obţinută atunci când demonstrezi că ţii cont de ideile şi sentimentele celeilalte persoane la fel ca de ale tale. Începând conversaţia prin a oferi celeilalte persoane scopul sau direcţia conversaţiei tale, guvernând cele spuse prin ceea ce ai dori să auzi dacă ai fi ascultătorul şi acceptând punctul de vedere al acestuia, va încuraja ascultătorul să aibă o minte deschisă faţă de ideile tale."*

Mi-a plăcut mereu să mă plimb şi să călăresc într-un parc din apropierea casei mele. Întocmai druizilor din Galia antică, veneram stejarul, astfel încât eram tulburat când vedeam copaci tineri şi lăstari distruşi de incendii. Acestea nu erau cauzate de fumători neatenţi, ci, aproape în totalitate, de adolescenţi care mergeau în parc şi făceau grătar. Uneori, aceste incendii se înteţeau în asemenea măsură, încât era nevoie să fie chemaţi pompierii pentru a le stinge.

Exista un semn la marginea parcului în care se spunea că oricine provoacă un incendiu era pasibil de amendă sau de închisoare, dar semnul era plasat într-o zonă nefrecventată a parcului şi puţini dintre făptaşi îl vedeau vreodată. Un poliţist călare avea sarcina de a veghea parcul, însă el nu îşi lua îndatoririle prea în serios, iar incendiile continuau să se producă

---

* Dr. Gerald S, Nirenberg, *Getting Through to People* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1963), p. 31.

în fiecare anotimp. Odată, am alergat către un polițist și i-am spus despre un incendiu care se extindea rapid și am dorit să alerteze departamentul de pompieri, însă el a replicat cu nonșalanță că asta nu era treaba lui, pentru că parcul nu făcea parte din sectorul său! Eram disperat, astfel încât, după acest incident, când plecam călare, acționam asemenea unui comitet numit de mine însumi, din care făceam parte doar eu, cu scopul de a proteja domeniul public. La început, mă tem că nici măcar nu am încercat să înțeleg punctul de vedere al altcuiva. Când vedeam flăcări sub copaci, eram atât de nemulțumit de acest lucru, atât de grăbit să fac ceea ce trebuie, încât procedam greșit. Alergam călare până la băieți, îi avertizam că puteau face închisoare pentru provocarea unui incendiu, le ordonam pe un ton autoritar să îl stingă, iar dacă refuzau, îi amenințam că îi arestez. Nu făceam decât să îmi descarc sentimentele fără să mă gândesc la punctul lor de vedere.

Rezultatul? Ei s-au supus, dar ursuzi și cu dușmănie. Când dispăream după deal, probabil că făceau din nou focul și doreau să ardă întregul parc.

Odată cu trecerea anilor, am acumulat ceva mai multe cunoștințe despre relațiile interumane, ceva mai mult tact și o anumită tendință mai accentuată de a vedea lucrurile din perspectiva celeilalte persoane. Apoi, în loc de a da ordine, mergeam călare la un foc și începeam cam în felul următor:

„Vă distrați, băieți? Gătiți cina? Îmi plăcea și mie să aprind focul când eram copil — și încă îmi place. Însă știți că focurile sunt foarte periculoase aici în parc. Îmi dau seama că nu vreți să faceți ceva rău, însă alți băieți nu sunt la fel de atenți. Ei vin și văd că voi ați aprins un foc, astfel încât aprind și ei unul și nu îl sting când pleacă acasă, iar el se răspândește printre frunzele uscate și ucide copacii. Nu am mai fi avut copaci aici dacă nu am fi avut grijă. Ați putea face închisoare pentru că ați aprins acest foc. Însă nu vreau să fac pe șeful și să mă împotrivesc plăcerii voastre. Îmi place să văd că vă simțiți bine, însă vă rog să îndepărtați chiar acum toate frunzele din jurul focului și veți avea grijă să îl acoperiți cu pământ, mult pământ, înainte să plecați, nu-i așa? Iar data viitoare când veniți aici să vă distrați, vreți să aprindeți focul pe dealul de acolo în groapa cu nisip? Acolo e inofensiv. Vă mulțumesc băieți. Distracție plăcută."

Cât de diferit era acel gen de discurs! Îi motiva pe băieți să coopereze. Fără să devină ursuzi, fără să aibă resentimente. Nu fuseseră forțați să se

supună altora. Își salvaseră onoarea. Se simțeau mai bine și mă simțeam eu însumi mai bine pentru că rezolvasem problema ținând cont de punctul lor de vedere.

A vedea lucrurile prin ochii altei persoane poate să diminueze stările de tensiune atunci când problemele personale devin copleșitoare. Elizabeth Novak din New South Wales, Australia, întârziase șase săptămâni cu rata la mașină. „Într-o zi de vineri am primit un telefon neplăcut de la bărbatul care îmi administra contul și care mă informa că, dacă nu veneam până luni dimineața cu 122 dolari, mă puteam aștepta la o acțiune de licitație din partea companiei. Nu aveam cum să strâng banii la acel sfârșit de săptămână, astfel încât atunci când am primit telefonul său luni dimineață la prima oră mă așteptam la ce era mai rău. În loc să mă supăr, am privit situația din punctul lui de vedere. Mi-am cerut scuze cu cea mai mare sinceritate pentru faptul de a-i fi cauzat atâtea neplăceri și am adăugat că sunt poate cea mai problematică clientă a sa de vreme ce aceasta nu era prima oară când eram în urmă cu plățile. Tonul vocii sale s-a modificat imediat și el m-a asigurat că sunt departe de a fi una dintre cele mai dificile cliente ale sale. A continuat prin a-mi oferi câteva exemple de clienți care uneori erau foarte nepoliticoși, care îl mințeau și încercau adesea să evite complet discuțiile cu el. Nu am spus nimic. L-am ascultat și l-am lăsat să se descarce. Apoi, fără nicio sugestie din partea mea, a spus că nu conta dacă nu puteam plăti toți banii imediat. Era în regulă dacă îi plăteam 20 de dolari până la sfârșitul lunii și veneam cu restul când puteam."

Mâine, înainte de a ruga pe cineva să stingă un foc sau să îți cumpere produsul sau să contribuie la organizația ta caritabilă preferată, ce-ar fi să te oprești, să închizi ochii și să te gândești la întreaga situație din perspectiva celeilalte persoane? Întreabă-te: „De ce ar vrea el sau ea să facă asta?" E adevărat, acest lucru îți va lua timp, însă vei evita să îți faci dușmani și vei obține rezultate mai bune și cu mai puține fricțiuni și împotriviri.

„Prefer să mă plimb două ore pe trotuarul din fața biroului cuiva înaintea unui interviu", a spus Dean Donham de la Școala de Afaceri Harvard, „decât să intru în acel birou fără să am habar ce urmează să spun și fără să am idee despre răspunsurile probabile pe care mi le va da persoana respectivă, în funcție de ceea ce știu că o interesează și o motivează."

Această afirmaţie e atât de importantă, încât o voi repeta cu litere italice pentru a o sublinia.

Prefer să mă plimb două ore pe trotuarul din faţa biroului cuiva înaintea unui interviu decât să intru în acel birou fără să am habar ce urmează să spun şi fără să am idee despre răspunsurile probabile pe care mi le va da persoana respectivă, în funcţie de ceea ce ştiu că o interesează şi o motivează.

Dacă, în urma citirii acestei cărţi, rămâi cu un singur lucru — o tendinţă crescută de a gândi lucrurile prin prisma punctului de vedere al celeilalte persoane şi de a vedea situaţiile în egală măsură din perspectiva celeilalte persoane şi din perspectiva proprie —, dacă rămâi doar cu acest lucru din carte, el se poate dovedi cu uşurinţă a fi una dintre pietrele de hotar ale carierei tale.

PRINCIPIUL 8
Încearcă în mod sincer să vezi lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane.

9

Ceea ce vrea toată lumea

Nu ai dori să ai o frază magică ce pune capăt tuturor certurilor, elimină toate sentimentele negative, inspiră bunăvoinţă şi îl determină pe celălalt să asculte cu atenţie?

Da? Bine. Iată această frază: „Nu te condamn absolut deloc pentru că simţi ceea ce simţi. Dacă aş fi în locul tău, m-aş simţi, fără îndoială, la fel."

O astfel de afirmaţie îl va îmblânzi pe cel mai arţăgos individ din lume. Iar tu poţi spune asta fiind absolut sincer, pentru că, dacă ai fi fost în locul celeilalte persoane, bineînţeles că te-ai fi simţit exact ca ea. Să luăm exemplul lui Al Capone. Să presupunem că ai moştenit corpul şi temperamentul lui. Să presupunem că ai avut parte de mediul său de viaţă şi de experienţele lui. Atunci ai fi exact ceea ce a fost el şi acolo unde a fost el. Pentru că acele lucruri — şi doar acele lucruri — l-au făcut să fie persoana care a fost. Singurul motiv, de pildă, din care nu eşti un şarpe cu clopoţei e că mama şi tatăl tău nu au fost şerpi cu clopoţei.

Nu ai prea multe merite pentru faptul de a fi cel care eşti — şi nu uita, oamenii care vin la tine iritaţi, intoleranţi, lipsiţi de raţiune nu prea merită să fie discreditaţi pentru ceea ce sunt. Fie-ţi milă de ei. Înţelege-i. Spune-ţi: „Aş fi putut fi şi eu într-o situaţie similară, dacă aşa era voia lui Dumnezeu."

Trei sferturi dintre toţi oamenii pe care îi vei întâlni vreodată sunt înfometaţi şi însetaţi după înţelegere. Oferă-le compasiune, iar ei te vor iubi.

Am vorbit odată la o emisiune radio despre autoarea volumului *Little Women*, Louisa May Alcott. Ştiam că a trăit şi şi-a scris romanele nemuritoare în Concord, Massachusetts. Însă, fără să mă gândesc la cele afirmate, am vorbit despre vizita făcută la casa ei veche din Concord, New Hampshire.

Dacă aş fi spus New Hampshire o singură dată, gafa mi-ar fi fost uitată. Însă vai şi-amar! Am spus-o de două ori. Am primit un potop de scrisori şi telegrame, iar mesaje înţepătoare îmi zburau pe lângă capul lipsit de apărare întocmai unui roi de viespi. Multe persoane erau indignate. Câteva se simţeau insultate. O membră a organizaţiei Colonial Dames of America, care fusese crescută în Concord, Massachusetts şi care atunci trăia în Philadelphia, şi-a îndreptat asupra mea toată mânia ei furibundă. Nu ar fi putut fi mai înfuriată nici dacă aş fi acuzat-o pe Miss Alcott de faptul de a fi un canibal din Noua Guinee. În timp ce am citit scrisoarea, mi-am spus: „Mulţumesc lui Dumnezeu că nu sunt căsătorit cu acea femeie." Am simţit nevoia să îi scriu şi să îi spun că, deşi făcusem o greşeală geografică, ea făcuse o greşeală mult mai gravă în sfera curtoaziei. Aceasta urma să fie propoziţia mea de început. După care urma să îmi suflec mânecile şi să îi spun ceea ce gândeam cu adevărat. Însă nu am făcut-o. M-am stăpânit. Mi-am dat seama că orice persoană nechibzuită şi temperamentală putea să facă asta.

Am dorit să mă situez deasupra acestui nivel. Astfel încât m-am decis să îi convertesc ostilitatea în prietenie. Urma să fie dificil, genul de joc pe care îl puteam juca. Mi-am spus: „La urma urmei, dacă eu eram în locul ei, probabil că m-aş simţi la fel ca ea." Astfel încât am hotărât să manifest înţelegere faţă de punctul ei de vedere. Data viitoare când m-am aflat în Philadelphia, am sunat-o la telefon. Conversaţia a sunat cam în felul următor:

EU: Doamnă Cutărescu, mi-aţi trimis o scrisoare acum câteva săptămâni şi doresc să vă mulţumesc pentru ea.

EA (pe un ton incisiv, cult, bine-crescut): Cu cine am onoarea să vorbesc?

EU: Sunt un străin pentru dumneavoastră. Numele meu e Dale Carnegie. Aţi ascultat o emisiune la care am vorbit despre Louisa May Alcott cu câteva duminici în urmă şi am făcut gafa de neiertat de a afirma că ea a trăit în Concord, New Hampshire. A fost o gafă stupidă şi vreau să îmi cer scuze pentru ea. A fost foarte drăguţ din partea dumneavoastră că v-aţi luat din timp pentru a-mi scrie.

EA: Îmi pare rău, domnule Carnegie, am scris acele rânduri aşa cum le-am scris. M-am pierdut cu firea. Vreau să îmi cer scuze.

EU: Nu! Nu! Nu dumneavoastră trebuie să vă cereţi scuze, ci eu. Orice şcolar ar fi ştiut mai bine decât mine. Mi-am cerut scuze în cadrul emisiunii din duminica următoare şi acum vreau să îmi cer scuze faţă de dumneavoastră personal.

EA: M-am născut în Concord, Massachusetts. Familia mea s-a remarcat în afacerile statului Massachusetts vreme de două secole şi sunt foarte mândră de statul meu natal. Am fost destul de tulburată să vă aud afirmând că Miss Alcott a trăit în New Hampshire. Însă mi-e cu adevărat ruşine pentru scrisoare.

EU: Vă asigur că nu aţi fost nici pe departe tulburată pe cât am fost eu. Greşeala mea nu a dăunat doar statului Massachusetts, ci m-a rănit şi pe mine. Se întâmplă atât de rar ca oameni de statura şi cultura dumneavoastră să rezerve timp pentru a scrie persoanelor care vorbesc la radio şi sper că îmi veţi scrie şi altă dată când veţi observa o greşeală în afirmaţiile mele.

EA: Ştiţi, chiar îmi place mult felul în care aţi primit criticile mele. Trebuie să fiţi o persoană foarte drăguţă. Mi-ar plăcea să vă cunosc mai bine.

Prin urmare, pentru că mi-am cerut scuze şi am dat dovadă de înţelegere faţă de punctul ei de vedere, a început, la rândul ei, să îşi ceară scuze şi să manifeste înţelegere faţă de punctul meu de vedere, iar eu am avut satisfacţia de a-mi fi controlat temperamentul, satisfacţia de a oferi bunătate în schimbul insultei. M-am simţit infinit mai bine făcând-o să mă placă decât aş fi reuşit prin a-i spune să meargă să se arunce în râul Schuylkill.

Fiecare bărbat care ocupă scaunul prezidenţial la Casa Albă se confruntă zilnic cu probleme spinoase din sfera relaţiilor umane. Preşedintele Taft nu face excepţie, iar el a învăţat din propria experienţă enorma valoare a înţelegerii în neutralizarea acidului generat de resentimente. În cartea sa *Ethics in Service*, Taft oferă o ilustrare mai degrabă amuzantă a modului în care a îmblânzit mânia unei mame dezamăgite şi ambiţioase.

„O doamnă din Washington", a scris Taft, „al cărei soţ avea ceva influenţă politică, a venit şi a insistat faţă de mine şase săptămâni sau mai mult să îl numesc pe fiul ei pe o anumită poziţie. Ea şi-a asigurat ajutorul unui număr formidabil de senatori şi congresmeni şi a venit împreună cu ei pentru ca eu să văd că părerea acestora avea greutate. Postul era unul care necesita calificare tehnică şi, urmând recomandările şefului FBI, eu am numit pe altcineva. Am primit apoi o scrisoare de la mamă, în care afirma că eram cât se poate de nerecunoscător, de vreme ce refuzasem să îi satisfac cererea, aşa cum aş fi putut să fac printr-un singur gest. S-a plâns mai

departe că lucrase cu delegaţia ei statală şi obţinuse toate voturile necesare pentru o hotărâre administrativă de care eu eram cu deosebire interesat şi că acesta era modul în care o răsplăteam.

Când primeşti o astfel de scrisoare, primul lucru la care te gândeşti e cât de sever poţi fi cu o persoană care a comis un act lipsit de decenţă sau chiar a fost puţin impertinentă. După care poţi compune un răspuns. Apoi, dacă eşti înţelept, vei pune scrisoarea într-un sertar. O vei scoate după o zi–două — o astfel de corespondenţă necesită mereu o amânare de două zile a răspunsului —, iar după ce o scoţi din sertar după acel interval, nu o vei trimite. Exact aşa am şi procedat. După aceea, m-am aşezat şi am redactat o scrisoare cât se poate de politicoasă în care i-am spus că îmi dădeam seama cât de dezamăgită poate să fie o mamă în astfel de împrejurări, însă că numirea în funcţia respectivă chiar nu depinsese de preferinţa mea personală, că a trebuit să aleg un candidat ce dispunea de calificare tehnică şi că a trebuit, prin urmare, să respect recomandările şefului FBI. Mi-am exprimat speranţa că fiul va împlini aşteptările ei de pe funcţia pe care o deţinea. Afirmaţiile mele au calmat-o şi mi-a trimis un mesaj în care spunea că îi părea rău pentru scrisoarea trimisă.

Însă persoana pe care am numit-o în funcţie nu a fost confirmată imediat, iar după un anumit interval am primit o scrisoare care pretindea că e trimisă de soţul ei, deşi avea acelaşi scris de mână ca şi celelalte. În acest mesaj eram informat că, datorită epuizării nervoase care a urmat dezamăgirii ei, căzuse la pat şi a dezvoltat un caz serios de cancer stomacal. Nu aş putea oare să îi redau starea de sănătate prin retragerea primului nume propus în funcţie şi înlocuirea sa cu numele fiului ei? A trebuit să trimit o altă scrisoare, de această dată către soţul ei, în care îmi exprimam speranţa ca diagnosticul să se dovedească eronat, că simpatizam cu soţul în privinţa suferinţei pe care trebuie să o simtă referitor la boala gravă a soţiei, însă că îmi era imposibil să retrag numele trimis deja pentru postul respectiv. Bărbatul pe care îl numisem fusese confirmat şi, în decurs de două zile după ce am primit acea scrisoare, am organizat un spectacol muzical la Casa Albă. Primii doi oameni care au salutat-o pe doamna Taft şi pe mine au fost cei doi soţi, deşi soţia fusese recent în apropierea unui *articulo mortis* (se aflase pe patul de moarte)."

Jay Mangum reprezenta o companie de întreţinere a ascensoarelor în Tulsa, Oklahoma, care deţinea un contract pentru servicii cu un hotel de marcă în Tulsa. Managerul hotelului nu dorea, la acel moment, să scoată liftul din funcţiune pentru mai mult de două ore, întrucât nu dorea să creeze neplăceri clienţilor. Reparaţia care trebuia făcută ar fi luat cel puţin opt ore, iar compania sa nu avea mereu un mecanic special calificat disponibil oricând.

Când domnul Mangum a fost în măsură să programeze un mecanic calificat pentru această sarcină, l-a sunat pe managerul hotelului şi, în loc de a se certa cu el pentru a-i pune la dispoziţie timpul necesar, a spus:

„Rick, ştiu că hotelul tău e destul de ocupat şi că ai prefera să opreşti liftul pe o perioadă cât mai scurtă cu putinţă. Îţi înţeleg îngrijorarea în această privinţă, iar noi dorim să facem tot posibilul pentru a ne încadra în cerinţele tale. Cu toate acestea, diagnosticul nostru asupra situaţiei arată că, dacă nu ne ocupăm acum de întreaga intervenţie, liftul tău poate să sufere daune mai grave, iar acest lucru ar determina intervale de nefuncţionare mai mari. Ştiu că nu ai vrea să creezi neplăceri clienţilor tăi mai multe zile la rând."

Managerul a trebuit să fie de acord cu faptul că un interval de nefuncţionare de opt ore era preferabil unuia de câteva zile. Prin înţelegerea dorinţei managerului de a-şi menţine clientela mulţumită, domnul Mangum a fost în măsură să-l atragă pe managerul hotelului de partea modului său de gândire cu uşurinţă şi fără ranchiună.

Joyce Norris, profesor de pian în St. Louis, Missouri, mi-a spus cum a rezolvat o problemă pe care profesorii de pian o au adesea cu adolescentele. Babette avea unghii excepţional de lungi. Acesta este un impediment serios pentru oricine doreşte să îşi dezvolte aptitudini adecvate pentru cântatul la pian.

Doamna Norris a relatat: „Ştiam că unghiile lungi vor constitui un obstacol în calea dorinţei ei de a cânta bine. În discuţia pe care am avut-o înainte de începerea lecţiilor, nu am făcut nicio referire la unghiile ei. Nu voiam să o descurajez la începutul cursului şi ştiam că nu voia să piardă unghiile de care era foarte mândră şi pe care avea mare grijă să le înfrumuseţeze.

După prima lecție, când am simțit că venise momentul potrivit, am spus: «Babette, ai mâini atractive și unghii frumoase. Dacă vrei să cânți la pian pe măsura aptitudinilor tale și la fel de bine pe cât ți-ar plăcea, ai fi surprinsă cât de repede și de ușor ai cânta dacă ți-ai scurta unghiile. Gândește-te la asta, bine?» Pe chipul ei a apărut o atitudine categoric negativă. Am vorbit și cu mama ei despre această situație, menționând din nou cât de drăguțe erau unghiile ei. Am avut parte de o altă reacție negativă. Era evident că unghiile frumos îngrijite ale lui Babette erau importante pentru ea.

În săptămâna următoare, Babette s-a întors pentru a doua lecție. Am fost destul de surprinsă să văd că unghiile fuseseră scurtate. Am complimentat-o și am lăudat-o pentru sacrificiul făcut. I-am mulțumit, de asemenea, mamei ei pentru că a influențat-o să își taie unghiile. Replica acesteia a fost: «Dar nu am avut nicio contribuție. Babette a luat singură decizia, iar asta e prima oară când și-a tăiat unghiile pentru cineva.»"

A amenințat-o doamna Norris pe Babette? A spus ea că refuză să predea unei eleve cu unghii lungi? Nu, nu a făcut asta. I-a dat de înțeles lui Babette că avea unghii frumoase și că tăierea lor ar reprezenta un sacrificiu. Mesajul ei a fost: „Te înțeleg — știu că nu îți va fi ușor, dar va merita, pentru că îți vei dezvolta mai bine aptitudinile muzicale."

Sol Hurok a fost probabil impresarul numărul unu al Americii. Timp de mai bine de jumătate de secol, el a administrat cariera unor artiști de clasă mondială, precum Șaliapin, Isadora Duncan și Pavlova. Domnul Hurok mi-a spus că una dintre primele lecții pe care le-a învățat în relația cu vedetele temperamentale era nevoia de înțelegere, înțelegere și iarăși înțelegere față de capriciile și particularitățile lor.

Vreme de trei ani, el a fost impresarul lui Feodor Șaliapin, unul dintre cei mai mari bași care i-a încântat pe spectatorii aristocrați din lojele de la Metropolitan. Totuși, Șaliapin era o problemă constantă. Se comporta întocmai unui copil răsfățat. Pentru a folosi cuvintele inconfundabile ale lui Hurok, acesta „era un individ din cale-afară de dificil în orice privință".

De exemplu, Șaliapin îl suna pe domnul Hurok în ajunul zilei în care urma să cânte și spunea: „Sol, mă simt cumplit. Gâtul mi-e ca un hamburger crud. Mi-e cu neputință să cânt astă-seară." Se certa Hurok cu el? O, nu. Știa că un antreprenor nu poate colabora în acest mod cu artiștii. Astfel încât se grăbea să ajungă la hotelul lui Șaliapin, plin de compasiune.

„Ce păcat", jelea el. „Ce păcat! Sărmanul de tine. Normal că nu poți cânta. Voi anula imediat concertul. Nu te va costa decât vreo două mii de dolari, însă asta nu e nimic în comparație cu reputația ta."

După care Șaliapin ofta și spunea: „Poate e bine să vii azi mai târziu. Vino pe la cinci și vezi cum mă simt atunci."

La ora cinci, domnul Hurok alerga iar la hotel, la fel de înțelegător. Insista din nou să anuleze concertul, iar Șaliapin ofta iarăși și spunea: „Păi, cred că e bine să vii mai târziu. Poate mă simt mai bine atunci."

La șapte și jumătate, basul accepta să cânte, însă cu o condiție: ca domnul Hurok să urce pe scena de la Metropolitan și să anunțe că Șaliapin avea o răceală puternică și vocea sa nu era în cea mai bună formă. Domnul Hurok mințea și spunea că va face asta, întrucât știa că aceasta era singura metodă de a-l aduce pe artist pe scenă.

Doctorul Arthur I. Gates a afirmat în splendida sa carte *Educational Psychology*: „Specia umană tânjește în mod universal după compasiune. Copilul își arată cu nerăbdare rana și chiar își provoacă singur o tăietură sau o vânătaie cu scopul de a obține compasiune. Cu același scop, adulții își arată vânătăile, își povestesc accidentele, bolile, în special detaliile operațiilor chirurgicale. «Auto-compătimirea» pentru ghinioanele reale sau imaginare e, într-o anumită măsură, o practică universală."

Deci, dacă vrei să-i convingi pe ceilalți să gândească la fel ca tine, pune în practică:

PRINCIPIUL 9
Manifestă înțelegere față de ideile și dorințele celeilalte persoane.

10

Un lucru de care toată lumea e atrasă

Am fost crescut la marginea ținutului lui Jesse James, în Missouri, și am vizitat ferma James în Kearney, Missouri, unde trăia pe atunci fiul lui Jesse James.

Soția lui mi-a relatat povestiri despre cum jefuia Jesse trenuri și bănci, iar apoi dădea banii fermierilor vecini pentru a-și plăti ipotecile.

Jesse James s-a perceput, probabil, ca un idealist, la fel ca Dutch Schultz, „Two Gun" Crowley, Al Capone și mulți alți „nași" ai crimei organizate. Adevărul e că toți oamenii pe care îi întâlnești au o mare stimă pentru persoana lor și le place să fie buni și lipsiți de egoism în propria lor evaluare de sine.

J. Pierpont Morgan a observat, într-unul dintre interludiile sale analitice, că o persoană are, de obicei, două motive pentru a face un lucru: un motiv care sună bine și unul real.

Persoana în sine se va gândi la motivația reală. Nu e nevoie ca tu să subliniezi acest lucru. Însă nouă, tuturor, fiind idealiști în adâncul sufletului, ne place să ne gândim la motive care sună bine. Prin urmare, pentru a schimba oamenii, fă apel la motivele lor mai nobile.

E acesta un principiu prea idealist pentru a funcționa în afaceri? Să vedem. Să luăm cazul lui Hamilton J. Farrell de la Farrell-Mitchell Company din Glenolden, Pennsylvania. Domnul Farrell avea un chiriaș nemulțumit, care amenința că se mută.

Deși contractul mai avea patru luni de obligativitate, chiriașul a anunțat că se va muta imediat, indiferent de termenii contractuali.

„Acești oameni locuiseră în clădirea mea întreaga iarnă, în perioada cea mai costisitoare a anului", a spus domnul Farrell în vreme ce povestea clasei incidentul, „și știam că îmi va fi greu să închiriez din nou apartamentul până în toamnă. Deja mă gândeam că voi pierde toate veniturile obținute din chiria respectivă și, credeți-mă, am văzut roșu în fața ochilor.

Acum, în mod obișnuit, m-aș fi luat la harță cu chiriașul și l-aș fi sfătuit să citească din nou contractul. I-aș fi indicat faptul că, dacă se muta, întreaga chirie neachitată pe lunile în curs trebuia plătită pe loc și că aveam dreptul și *intenția* de a o colecta.

Totuși, în loc de a-mi pierde controlul și de a face o scenă, m-am decis să încerc alte tactici. Am început așa: «Domnule Doe, ți-am ascultat povestea și încă nu cred că ai intenția de a te muta. Ani de experiență în această afacere m-au învățat ceva despre natura umană și te-am evaluat de la început ca fiind un om care se ține de cuvânt. De fapt, sunt atât de sigur de acest lucru, încât sunt dispus să ofer o soluție.

Acum, iată care e propunerea mea. Amână câteva zile decizia și gândește-te bine. Dacă vii la mine de azi și până în data de întâi ale lunii, când trebuie să achiți chiria, și îmi spui că încă intenționezi să te muți, îți dau cuvântul meu că îți voi accepta decizia ca finală. Îți voi oferi privilegiul de a te muta și voi recunoaște că judecata mea a fost greșită. Însă eu încă sunt convins că ești un om de cuvânt și că vei respecta termenii contractuali. Pentru că, la urma urmei, noi suntem fie oameni, fie maimuțe, iar alegerea depinde în general de noi!»

Ei bine, când a început noua lună, acest domn a venit să mă vadă și și-a plătit chiria. Discutase cu soția și au ales să rămână. Au hotărât că singura soluție onorabilă era să respecte contractul."

Când bătrânul Lord Northcliffe a descoperit că un ziar îi folosea o fotografie pe care el nu dorea să o publice, i-a trimis editorului o scrisoare. Oare a spus el: „Te rog să nu îmi publici acea fotografie; nu îmi place"? Nu, el a făcut apel la un motiv mai nobil. A făcut apel la respectul și dragostea pe care toți le avem față de mame. El a scris: „Vă rog să nu mai publicați acea fotografie a mea. Mamei mele nu îi place."

Când John D. Rockefeller a dorit ca ziariștii să nu îi mai fotografieze copiii, a apelat și el la motive mai nobile. Nu a spus: „Nu mai vreau ca fotografiile lor să fie publicate." Nu, a apelat la dorința profundă pe care o

avem fiecare dintre noi de a nu răni copiii. El a spus: „Ştiţi cum e, băieţi. Aveţi şi voi copii, unii dintre voi. Şi ştiţi că nu le face bine să aibă parte de prea multă publicitate."

Când Cyrus H.K. Curtis, băiatul sărac din Maine, îşi începea cariera meteorică, urmând să câştige milioane de dolari ca proprietar al *The Saturday Evening Post* şi al *Ladies' Home Journal*, el nu şi-a putut permite să-şi plătească colaboratorii la nivelul celorlalte publicaţii. Nu îşi putea permite să angajeze scriitori de primă clasă care să scrie doar pentru bani. Astfel încât a făcut apel la motivaţiile lor mai nobile. De exemplu, a convins-o pe Louisa May Alcott, autoarea nemuritoare a romanului *Little Women*, să scrie pentru el atunci când aceasta era în culmea gloriei, iar el a reuşit acest lucru oferindu-se să trimită un cec nu ei, ci organizaţiei ei caritabile preferate.

Chiar aici, scepticul ar putea spune: „Mda, strategia asta merge cu Northcliffe şi Rockefeller sau cu un romancier sentimental. Însă aş vrea să te văd cum o faci să funcţioneze în cazul indivizilor dificili de la care încerc să colectez plata facturilor!"

Se poate să ai dreptate. Nimic nu va merge în toate situaţiile şi nimic nu va merge în cazul tuturor oamenilor. Dacă eşti mulţumit de rezultatele pe care le primeşti, de ce să schimbi metoda? Dacă nu eşti mulţumit, de ce să nu experimentezi?

În orice caz, cred că vei savura această povestire relatată de James L. Thomas, un fost student de-al meu:

Şase clienţi ai unei companii de automobile au refuzat să plătească facturile pentru serviciile de care au beneficiat. Niciunul dintre clienţi nu a protestat cu privire la întreaga valoare a facturii, însă fiecare a susţinut că ceva a fost facturat greşit. În fiecare caz, clientul semnase pentru serviciile oferite, astfel încât compania ştia că facturile erau corecte şi a transmis acest lucru. Aceasta a fost prima greşeală.

Iată paşii pe care oamenii din departamentul de credit i-au întreprins pentru a colecta aceste facturi întârziate. Crezi că au reuşit?

1. Au mers la fiecare client şi i-au spus în faţă că veniseră să colecteze suma pe o factură care era neplătită de multă vreme.

2. Au făcut foarte clar faptul că firma avea o dreptate absolută şi necondiţionată, iar el, clientul, se înşela în mod absolut şi necondiţionat.
3. Au sugerat că ei, reprezentanţii companiei, ştiau mai multe despre automobile decât ar fi sperat vreodată clientul să ştie. Astfel încât au considerat că nu există nicio neînţelegere.
4. Rezultatul: s-au certat.

Reuşeşte vreuna dintre aceste metode să împace clientul şi să echilibreze situaţia financiară? Poţi da singur un răspuns la această întrebare.

În această stare a lucrurilor, managerul de credit era pregătit să deschidă focul cu o baterie de avocaţi, când, din fericire, problema a ajuns în atenţia managerului general. Acesta i-a investigat pe clienţii aparent rău-platnici şi a descoperit că toţi aveau reputaţia de a-şi plăti datoriile cu promptitudine. Ceva era în neregulă aici, ceva era extrem de greşit în privinţa metodei de colectare a datoriei. Astfel încât el l-a sunat pe James L. Thomas şi l-a rugat să colecteze aceste sume „necolectabile".

Iată, în cuvintele sale, paşii pe care i-a parcurs domnul Thomas:

1. Vizita făcută fiecărui client în parte a avut scopul de a recupera contravaloarea unei facturi neplătite, o factură despre care ştiam cu siguranţă că era corectă. Însă nu am rostit niciun cuvânt despre asta. Am explicat că am venit să aflu cu ce anume greşise compania sau nu reuşise să facă.
2. Am clarificat faptul că, până nu aud versiunea clientului, nu aveam de exprimat nicio opinie. I-am spus că firma mea nu susţinea că ar fi infailibilă.
3. I-am spus că nu sunt interesat decât de maşina lui şi că el ştia mai multe despre maşina lui decât oricine altcineva, că era o autoritate în această materie.
4. L-am lăsat să vorbească şi l-am ascultat cu tot interesul şi întreaga înţelegere pe care le dorea şi la care se aştepta.
5. La final, când clientul s-a aflat într-o dispoziţie rezonabilă, am mizat totul pe simţul lui de corectitudine. Am făcut apel la motivele mai nobile. „Mai întâi", am spus, „vreau să ştii că şi eu simt că această problemă a fost abordată greşit. Ţi s-au creat neplăceri, ai fost deranjat şi iritat de unul dintre reprezentanţii noştri. Acest lucru nu ar mai trebui să se întâmple niciodată. Îmi pare rău şi, în calitate de reprezentant al companiei, îmi cer scuze. În timp

ce am stat aici și ți-am ascultat punctul de vedere, nu am putut să nu fiu impresionat de corectitudinea și răbdarea ta. Iar acum, pentru că ești corect, cumpătat și răbdător, te voi ruga să faci ceva pentru mine. E un lucru pe care îl poți face mai bine decât oricine altcineva, un lucru despre care știi mai multe decât oricare altcineva. Iată factura ta; știu că nu e riscant pentru mine să te rog să o ajustezi, la fel cum ai face dacă ai fi președintele companiei mele. Voi lăsa totul la latitudinea ta. Orice spui, rămâne valabil."

A ajustat el factura? Bineînțeles că a ajustat-o și a fost extrem de satisfăcut de asta. Facturile au variat între 150 și 400 de dolari, însă a exagerat vreun client în privința scăderii facturii? Da, unul dintre ei a făcut-o. Unul dintre ei nu a vrut să plătească nici măcar un penny din valoarea sumei disputate, însă ceilalți cinci au plătit o mare parte a facturii! Și iată cel mai frumos lucru din toată afacerea: am livrat mașini noi celor șase clienți în următorii doi ani!

„Experiența m-a învățat", a spus domnul Thomas, „că, atunci când nu poate fi validată nicio informație în privința clientului, cea mai sigură metodă de abordare e să presupui că acesta e sincer, onest, franc, dornic și nerăbdător să își achite facturile, odată ce s-a convins că ele sunt corecte. Pentru a mă exprima diferit și poate mai clar, oamenii sunt sinceri și vor să se achite de obligațiile lor. Excepțiile de la această regulă sunt relativ puține și sunt convins că indivizii care sunt înclinați să trișeze vor reacționa favorabil în majoritatea cazurilor dacă îi faci să simtă că îi consideri a fi onești, drepți și corecți."

PRINCIPIUL 10

Faceți apel la sentimentele nobile ale celorlalți.

11

Filmele o fac. Televiziunea o face. De ce nu ai face-o și tu?

Cu mulți ani în urmă, publicația *Evening Bulletin* din Philadelphia era afectată de o campanie periculoasă de zvonuri. Circula o afirmație malițioasă. Agenților de publicitate li se spunea că ziarul nu mai este atractiv pentru că avea în paginile sale prea multă publicitate și prea puține știri. Era necesară o intervenție rapidă. Bârfa trebuia oprită.

Însă cum?

Iată cum s-a procedat.

Ziarul *Bulletin* a decupat din ediția sa obișnuită toate conținuturile informaționale pentru ziua respectivă, le-a clasificat și le-a publicat în forma unei cărți. Cartea a fost numită *One Day*. Avea 307 pagini, la fel de multe ca o carte; și totuși, *Bulletin* a tipărit toate aceste știri și materiale de lectură referitoare la o singură zi și le-a vândut, nu pentru câțiva dolari, ci pentru câțiva cenți.

Tipărirea acelei cărți a dramatizat faptul că *Bulletin* avea foarte multe conținuturi informative interesante. A prezentat faptele în manieră mai vie, mai interesantă, mai impresionantă decât ar fi reușit să o facă pagini întregi de cifre și discuții.

Aceasta e epoca dramatizării. A declara pur și simplu adevărul nu e de ajuns. Adevărul trebuie să fie viu, interesant, dramatic. Trebuie să folosești spectacolul. Filmele fac acest lucru. Televiziunea îl face. Și va trebui să îl faci și tu dacă dorești atenție.

Experții în aranjarea vitrinelor cunosc puterea dramatizării (a teatralizării). De exemplu, producătorii unei otrăvi noi pentru șobolani le-au oferit distribuitorilor o vitrină de expoziție care includea doi șobolani vii.

În săptămâna în care au fost expuşi şobolanii, vânzările au crescut de cinci ori faţă de rata lor normală.

Reclamele de televiziune abundă în exemple ale utilizării tehnicilor dramatice în vânzarea produselor. Stai într-o seară în faţa televizorului şi analizează ce se întâmplă în fiecare reclamă. Vei observa cum un medicament care neutralizează acizii modifică culoarea acidului într-un tub de testare, în vreme ce medicamentul concurent nu reuşeşte să facă acest lucru, cum o marcă de săpun sau detergent dizolvă grăsimile de pe o cămaşă, în timp ce altă marcă o lasă murdară. Vei vedea cum o maşină e manevrată în jurul unor obstacole şi prin curbe, oferind astfel o imagine mai bună decât atunci când s-ar vorbi doar despre ea. Chipuri fericite vor exprima o satisfacţie referitoare la o varietate de produse. Toate acestea pun în scenă pentru spectator avantajele care sunt oferite de ceea ce se vinde, iar reclamele motivează într-adevăr oamenii să cumpere produsele.

Îţi poţi dramatiza ideile în afaceri sau în oricare alt aspect al vieţii. E uşor. Jim Yeamans, agent de vânzări pentru compania NRC (National Cash Register) în Richmond, Virginia, a povestit cum a făcut o vânzare printr-o demonstraţie teatrală.

„Săptămâna trecută, am vizitat un băcan şi am văzut casele vechi de marcat bani pe care le folosea în punctele de plată. M-am dus la proprietar şi i-am spus: «Tu practic arunci bani pe fereastră de fiecare dată când un client trece pe la tejgheaua ta.» După aceste cuvinte, am aruncat efectiv un pumn de monede pe podea. Proprietarul a devenit imediat mai atent. Doar cuvintele ar fi trebuit să îi stârnească interesul, însă zgomotul monedelor ce au căzut pe podea chiar l-a oprit din ceea ce făcea. Am reuşit să primesc de la el o comandă prin care îi erau înlocuite toate casele vechi de marcat."

Acest principiu funcţionează la fel de bine în viaţa domestică. Când iubitul de lungă durată a cerut-o pe iubita sa de soţie, a folosit el doar cuvinte de dragoste? Nu! El s-a aşezat în genunchi. Acest lucru chiar a demonstrat că vorbea serios. Nu mai cerem în genunchi femeile să ne fie soţii, însă mulţi peţitori organizează o atmosferă romantică înainte de a face cererea.

A dramatiza ceea ce doreşti merge la fel de bine şi în cazul copiilor. Joe B. Fant, Jr., din Birmingham, Alabama, întâmpina dificultăţi în a-i convinge pe fiul său de cinci ani şi pe fiica lui de trei ani să îşi ridice jucăriile de pe jos, astfel încât el a inventat un „tren". Joey era mecanicul (Căpitanul

Casey Jones) pe tricicleta sa. Vagonul lui Janet era ataşat, iar seara ea încărca tot „cărbunele" în vagonul de serviciu (vagonul ei), după care urca la bord, în timp ce fratele ei o transporta prin cameră. În acest fel, se făcea ordine în cameră — fără mustrări, certuri sau ameninţări.

Mary Catherine Wolf, din Mishawaka, Indiana, avea unele probleme la locul de muncă şi s-a decis că trebuie să le discute cu şeful. Într-o dimineaţă de luni, a cerut o întrevedere, însă i s-a spus că era foarte ocupat şi că ar trebui să discute cu secretara, pentru a aranja o întâlnire în timpul săptămânii. Secretara a menţionat că programul şefului era foarte aglomerat, însă va încerca să o strecoare şi pe ea.

Domnişoara Wolf a descris ceea ce s-a întâmplat:

„Nu am primit răspuns de la ea întreaga săptămână. De fiecare dată când o întrebam, îmi oferea un motiv pentru care şeful nu mă putea vedea. A venit dimineaţa de vineri şi nu am primit nicio veste clară. Chiar voiam să îl văd şi să îmi discut problemele înainte de sfârşitul săptămânii, astfel încât am început să mă întreb cum l-aş putea motiva să mă primească.

În cele din urmă, am procedat aşa. I-am trimis o scrisoare formală. Am menţionat în scrisoare că înţelegeam cât de ocupat trebuie să fi fost în timpul săptămânii, însă era important ca eu să îi vorbesc. Am pus în plic o scrisoare tip şi un alt plic adresat mie şi l-am rugat să o completeze el sau să o roage pe secretara sa să facă acest lucru şi să mi-o retrimită. Scrisoarea tip suna în felul următor:

Domnişoară Wolf, voi fi în măsură să vă primesc pe data de ______, la ora ___ a.m./p.m. Vă voi oferi __ minute din timpul meu.

Am pus această scrisoare în coşul său de corespondenţă pe la ora 11. La ora 2 p.m., mi-am verificat căsuţa poştală. Am văzut plicul meu autoadresat. Îmi completase el însuşi scrisoarea tip şi îmi dădea de ştire că mă putea vedea în acea după-amiază şi îmi putea oferi zece minute din timpul său. L-am întâlnit, am vorbit mai bine de o oră şi mi-am rezolvat problemele.

Dacă nu i-aş fi dramatizat faptul că voiam într-adevăr să îl văd, probabil că încă aş mai fi aşteptat o programare."

James B. Boynton a trebuit să prezinte un raport de piaţă voluminos. Firma sa tocmai terminase un studiu exhaustiv pentru o marcă importantă de

creme pentru piele. Era nevoie imediat de informații referitoare la competiția din această piață; clientul potențial era unul dintre cei mai mari — și mai formidabili — bărbați din industria de publicitate.

Iar prima sa abordare a eșuat chiar înainte de a începe.

„La prima vizită", explică domnul Boynton, am deviat de la curs printr-o discuție inutilă despre metodele utilizate în cadrul investigației. Ne certam necontenit. El mi-a spus că mă înșel, iar eu am încercat să îi demonstrez că aveam dreptate.

În cele din urmă, am câștigat disputa, spre satisfacția mea, însă timpul meu expirase, interviul luase sfârșit și nu obținusem încă niciun rezultat.

A doua oară, nu m-am mai folosit de tabelele cu cifre și date, ci am mers să îl văd pe acest bărbat și mi-am prezentat informațiile în manieră dramatică.

În timp ce am intrat în biroul său, el era foarte ocupat cu o convorbire telefonică. Când și-a terminat conversația, am deschis servieta și am deșertat treizeci și două de cutii cu cremă grasă pe biroul său, provenite de la toți concurenții.

Pe fiecare cutie, aveam o etichetă ce sintetiza rezultatele studiului comercial. Și fiecare etichetă își spunea povestea pe scurt, dramatic.

Ce s-a întâmplat?

Nu au mai fost discuții în contradictoriu. Acum era vorba de ceva nou, diferit. El a luat mai întâi o cutie de cremă, apoi încă una și a citit informațiile de pe etichete. A demarat o discuție amicală. A adresat întrebări suplimentare. Era extrem de interesat. Inițial, îmi pusese la dispoziție doar zece minute să îmi prezint faptele, însă au trecut zece, apoi douăzeci, treizeci, patruzeci de minute, iar după o oră noi încă mai vorbeam.

Prezentam acum aceleași fapte pe care le prezentasem anterior. Însă de această dată foloseam dramatizarea, spectacolul, iar tactica a marcat o mare diferență."

PRINCIPIUL 11
Dramatizează-ți ideile.

12
Când nimic nu mai funcționează, încearcă acest lucru

Charles Schwab avea un manager de secție ai căror muncitori nu-și respectau norma.

„Cum se face", l-a întrebat Schwab, „că un manager atât de capabil ca tine nu poate face această secție să meargă așa cum ar trebui?"

„Nu știu", a răspuns managerul. „I-am luat cu binișorul, i-am forțat, am pus presiune pe ei, i-am amenințat cu concedierea. Însă nimic nu funcționează. Pur și simplu, nu vor să muncească mai mult."

Această conversație a avut loc la sfârșitul zilei, chiar înainte să înceapă schimbul de noapte. Schwab a rugat managerul să îi dea o bucată de cretă, apoi, întorcându-se către cel mai apropiat bărbat, a întrebat: „Câte șarje a făcut schimbul vostru azi?"

„Șase."

Fără un alt cuvânt, Schwab a notat cu creta o cifră șase mare pe podea, apoi a plecat.

Când a venit schimbul de noapte, ei au văzut marele „6" și au întrebat ce însemna.

„Șeful cel mare a fost azi aici", au spus oamenii. „Ne-a întrebat câte șarje am făcut și i-am spus că șase. A scris numărul pe podea."

În dimineața următoare, Schwab a venit iar prin secție. Schimbul de noapte ștersese „6"-le și îl înlocuise cu un „7".

Când schimbul de dimineață a venit a doua zi la muncă, a văzut un „7" mare însemnat cu creta pe podea. Deci cei din schimbul de noapte au crezut că sunt mai buni decât cei din schimbul de zi? Ei bine, le vor da o lecție celor din schimbul de noapte. Echipa a muncit cu entuziasm, iar

când a încheiat ziua respectivă, a lăsat în urmă un „10" enorm. Lucrurile începeau să se mişte mai repede.

În scurtă vreme, această secţie, care rămăsese mult în urmă cu producţia, a înregistrat rezultate mai bune decât oricare alta.

Principiul?

Să îl lăsăm pe Charles Schwab să îl exprime în propriile cuvinte: „Modul de a rezolva problemele e să stimulăm competiţia. Nu mă refer la competiţie în sensul sordid, bazat pe bani, ci în sensul dorinţei de a excela."

Dorinţa de a excela! Provocarea! Aruncarea mănuşii! O modalitate infailibilă de a motiva oamenii de spirit.

Fără o provocare, Theodore Roosevelt nu ar fi fost niciodată preşedinte al Statelor Unite. Ofiţerul de cavalerie, tocmai întors din Cuba, a fost ales guvernator al statului New York. Opoziţia a descoperit însă că el nu mai locuia legal în stat, iar Roosevelt, speriat, a dorit să se retragă. Apoi, Thomas Collier Platt, pe atunci senator de New York, a exprimat provocarea. Întorcându-se brusc către Theodore Roosevelt, el a strigat: „E oare eroul de la San Juan Hill un laş?"

Roosevelt a rămas pe câmpul de luptă al politicii, iar restul e istorie. Provocarea nu doar că i-a schimbat viaţa, ci a avut un efect real asupra viitorului naţiunii.

„Toţi oamenii au temerile lor, însă cei curajoşi renunţă la îngrijorări şi merg mai departe, uneori către moarte, însă mereu către victorie" era mottoul Gărzii Regale în Grecia antică. Ce altă provocare mai mare poate fi oferită decât oportunitatea de a depăşi acele temeri?

Când Al Smith era guvernator de New York, era pregătit să facă faţă dificultăţilor. Sing Sing, la momentul respectiv cel mai vestit penitenciar situat la vest de Devil's Island, rămăsese fără director. Scandalurile trecuseră de zidurile închisorii. Smith avea nevoie de un bărbat care să administreze, cu mână de fier, Sing Sing. Însă cine? L-a trimis pe Lewis E. Lawes din New Hampton.

„Ce părere ai avea dacă te-ai ocupa de Sing Sing?", a întrebat el jovial când Lawes s-a aflat în faţa lui. „Au nevoie acolo de un bărbat cu experienţă."

Lawes a fost uluit. Cunoştea pericolele de la Sing Sing. Era o numire politică, supusă capriciilor politice. Directorii veniseră şi plecaseră — unul dintre ei nu rezistase decât trei săptămâni. El avea în vedere o carieră. Merita riscul?

Apoi, Smith, care i-a văzut ezitarea, s-a înclinat pe spate în scaunul său şi a zâmbit. „Tinere, a spus el, nu te condamn pentru că eşti speriat. E un post dur. E nevoie de o persoană puternică, care să rămână acolo."

Prin urmare, Smith lansase o provocare, nu-i aşa? Lui Lawes i-a plăcut ideea de a încerca un loc de muncă în care era nevoie de o persoană puternică.

Astfel încât s-a dus. Şi a rămas. A rămas, pentru a deveni cel mai vestit director de închisoare al vremii sale. Cartea sa, *20.000 Years in Sing Sing*, s-a vândut în sute de mii de exemplare. Emisiunile sale de radio şi povestirile sale din viaţa de închisoare au devenit sursă de inspiraţie pentru zeci de filme. „Umanizarea" de către el a infractorilor a făcut minuni în reforma penitenciară.

„Nu am observat niciodată", a spus Harvey S. Firestone, fondator al marii companii Firestone Tire and Rubber, „vreun caz în care banii şi doar banii să fi reuşit să aducă şi să menţină împreună oameni buni. Cred că jocul în sine a fost cel care a reuşit acest lucru."

Frederic Herzberg, unul dintre cei mai mari savanţi din ştiinţele comportamentale, a fost de acord. El a studiat în profunzime atitudinile faţă de muncă a mii de persoane, variind de la muncitorii de fabrică şi până la directorii executivi. Care crezi că este factorul cel mai motivant? Banii? Condiţiile bune de muncă? Beneficiile suplimentare? Nu, nimic din toate acestea. Factorul major care motiva oamenii a fost munca în sine. Dacă sarcina era stimulantă şi interesantă, muncitorul era nerăbdător să o îndeplinească şi era motivat să facă o treabă bună.

Acesta e lucrul pe care fiecare persoană de succes îl iubeşte: jocul. Şansa exprimării de sine. Şansa de a-şi demonstra valoarea personală, de a excela, de a învinge. Acesta e principiul care stă la baza concursurilor de alergări şi de înfulecare în viteză a plăcintelor. Dorinţa de a excela. Dorinţa de a te simţi important.

PRINCIPIUL 12
Lansează o provocare.

PE SCURT

ATRAGE OAMENII DE PARTEA MODULUI TĂU DE GÂNDIRE

PRINCIPIUL 1
Singurul mod de a obține ceea ce e mai bun dintr-o ceartă este să o eviți.

PRINCIPIUL 2
Dă dovadă de respect față de opiniile interlocutorului tău. Nu spune niciodată „Te înșeli".

PRINCIPIUL 3
Dacă te înșeli, recunoaște repede și cu tărie.

PRINCIPIUL 4
Adoptă o atitudine prietenoasă.

PRINCIPIUL 5
Determină cealaltă persoană să spună „Da, da" încă de la începutul conversației.

PRINCIPIUL 6
Lăsați interlocutorul să vorbească nestingherit.

PRINCIPIUL 7
Lăsați cealaltă persoană să creadă că face totul din proprie inițiativă.

PRINCIPIUL 8
Încearcă în mod sincer să vezi lucrurile din punctul de vedere al celeilalte persoane.

PRINCIPIUL 9
Manifestă înțelegere față de ideile și dorințele celeilalte persoane.

PRINCIPIUL 10
Faceți apel la sentimentele nobile ale celorlalți.

PRINCIPIUL 11
Dramatizează-ți ideile.

PRINCIPIUL 12
Lansează o provocare.

PARTEA A PATRA

Fii un lider adevărat! Cum să schimbi oamenii fără să îi ofensezi sau să le provoci resentimente

1
Dacă trebuie să faci un reproş, acesta e modul adecvat de a acţiona

Un prieten de-al meu era oaspete la Casa Albă pentru un sfârşit de săptămână pe durata administraţiei lui Calvin Coolidge. Ajungând în biroul privat al preşedintelui, l-a auzit pe Coolidge spunând: „În dimineaţa asta porţi o rochie drăguţă şi eşti o tânără foarte atractivă."

Acesta a fost probabil cel mai exuberant compliment pe care Silent Cal l-a oferit unei secretare în viaţa sa. A fost atât de neobişnuit, de neaşteptat, încât secretara a roşit încurcată. Apoi, Coolidge a spus: „Acum, nu te bloca. Am spus acest lucru pentru a te face să te simţi bine. De acum înainte, vreau să fii ceva mai atentă cu semnele de punctuaţie."

Metoda lui a fost poate puţin prea evidentă, însă psihologia de la baza ei a fost superbă. E mereu mai uşor să ascultăm un lucru neplăcut după ce am primit o laudă pentru calităţile noastre.

Un bărbier dă un bărbat cu spumă înainte de a-l rade, iar asta e exact ceea ce a făcut McKinley în 1896, când candida la preşedinţie. Unul dintre republicanii acelor zile a compus un discurs pe care îl considera a fi chiar mai bun decât toate cele rostite de Cicero, Patrick Henry şi Daniel Webster la un loc. Extrem de bine dispus, acest individ şi-a citit cu voce tare discursul nemuritor despre McKinley. Discursul a avut calităţile sale admirabile, însă nu şi-ar fi făcut efectul. Ar fi stârnit o tornadă de critici. McKinley nu a dorit să rănească sentimentele oratorului. Nu voia să ucidă entuziasmul admirabil al bărbatului, dar trebuia totuşi să îl refuze. Observă cât de abil a făcut acest lucru.

„Prietene, ai scris un discurs splendid, magnific", a spus McKinley. „Nimeni nu ar fi putut să pregătească unul mai bun. Există multe ocazii

pentru care ar fi perfect, dar este el adecvat pentru această situație particulară? Solid și sobru din punctul tău de vedere, trebuie să îi evaluez efectul din perspectiva partidului. Acum mergi acasă și scrie un discurs bazat pe afirmațiile pe care ți le indic, apoi trimite-mi și mie o copie."

Oratorul a făcut exact acest lucru. McKinley a corectat și l-a ajutat să își rescrie al doilea discurs, iar bărbatul a ajuns unul dintre cei mai eficienți oratori ai campaniei.

Iată una dintre cele mai vestite scrisori pe care a compus-o vreodată Abraham Lincoln. (Cea mai vestită dintre ele i-a scris-o doamnei Bixby, exprimându-și durerea pentru pierderea în luptă a celor cinci fii ai ei.) Lincoln probabil că și-a pus scrisoarea pe hârtie în cinci minute; cu toate acestea, ea s-a vândut la licitația publică din 1926 cu douăsprezece mii de dolari, iar în treacăt fie spus, această sumă a fost mai mare decât banii pe care Lincoln a reușit să îi economisească în jumătate de secol de muncă trudnică. Scrisoarea a fost redactată pentru generalul Joseph Hooker, pe 26 aprilie 1863, pe durata celei mai întunecate perioade a Războiului Civil. Timp de optsprezece luni, generalii lui Lincoln conduseseră Armata Unionistă din înfrângere în înfrângere. Nimic altceva decât un măcel uman nesăbuit. Națiunea era îngrozită. Mii de soldați dezertaseră din armată, iar membrii republicani ai Senatului se revoltaseră și voiau să îl dea afară pe Lincoln din Casa Albă. „Ne aflăm în pragul distrugerii", a spus Lincoln. „Mi se pare că și Atotputernicul e împotriva noastră. Abia dacă văd vreo rază de lumină." Atât de mari erau suferința și haosul din care s-a născut scrisoarea.

Redau aici această scrisoare pentru că ea arată cum a încercat Lincoln să schimbe un general indisciplinat atunci când însăși soarta națiunii ar fi putut depinde de acțiunile generalului.

Aceasta e probabil cea mai incisivă scrisoare pe care a compus-o Lincoln de când a devenit președinte; și totuși, vei observa că el l-a lăudat pe generalul Hooker înainte de a vorbi despre greșelile sale.

Da, erau greșeli grave, însă Lincoln nu le-a numit așa. El era mai reținut, mai diplomat. Lincoln a scris: „Există unele lucruri la tine de care nu sunt prea mulțumit." Apropo de tact! Și de diplomație!

Iată scrisoarea adresată generalului Hooker:

Te-am pus în fruntea Armatei Potomacului. Desigur, am făcut acest lucru din motive care mie mi se par suficiente și totuși, cred că e cel mai bine ca tu să știi că există unele lucruri la tine de care nu sunt prea mulțumit.

Cred că ești un soldat curajos și abil, fapt care, desigur, îmi place. Cred, totodată, că nu amesteci politica cu profesia, lucru în privința căruia ai dreptate. Ai încredere în tine, calitate care e valoroasă, dacă nu chiar indispensabilă.

Ești ambițios, trăsătură care, între limite rezonabile, face mai mult bine decât rău. Însă cred că în perioada în care generalul Burnside a condus armata tu ai cedat ambiției și l-ai împiedicat cât de mult ai putut, fapt prin care ai făcut un mare rău țării tale și unui frate ofițer cât se poate de onorabil.

Am auzit, în așa fel încât tind să cred, de afirmația ta recentă cum că atât armata, cât și guvernul au nevoie de un dictator. Desigur, nu pentru asta, ci în ciuda acestui aspect ți-am oferit comanda.

Doar acei generali care obțin succese pot juca rolul unui dictator. Ceea ce îți cer acum e succesul militar și voi risca dictatura.

Guvernul te va susține pe măsura puterilor sale, ceea ce nu e nici mai mult, nici mai puțin decât a făcut pentru toți comandanții. Mi-e tare teamă că spiritul pe care l-ai inspirat în mare măsură Armatei, de a-și critica comandantul și de a nu avea încredere în el, se va întoarce acum împotriva ta. Te voi ajuta, în măsura în care pot, să calmezi lucrurile.

Nici tu, nici Napoleon, dacă ar fi trăit din nou, nu ar putea obține ceva bun de la o armată în care predomină un astfel de spirit, iar acum ferește-te de nechibzuință. Ferește-te de nechibzuință, mergi înainte energic, cu vigilență neobosită, și obține pentru noi victoria.

Tu nu ești un Coolidge, un McKinley sau un Lincoln. Vrei să știi dacă această filozofie va funcționa în relațiile tale de afaceri de fiecare zi. Va funcționa? Să vedem. Să luăm cazul lui W.P. Gaw, de la Wark Company din Philadelphia.

Wark Company contractase construirea și finisarea unei mari clădiri de birouri în Philadelphia până la o anumită dată. Totul decurgea bine; clădirea era aproape finalizată, când, dintr-odată, subcontractantul lucrărilor exterioare din bronz a declarat că nu putea livra la timp. Poftim?! O întreagă clădire întârziată. Penalități enorme! Pierderi uriașe! Toate din cauza unui singur om!

Telefoane la mare distanță. Certuri! Discuții încinse! Totul în van. Apoi domnul Gaw a fost trimis la New York să îl înfrunte pe leul de bronz în bârlogul lui.

„Știi că ești singura persoană din Brooklyn cu acest nume?", l-a întrebat domnul Gaw pe președintele firmei de subcontractare la scurtă vreme după ce au făcut cunoștință. Președintele a fost surprins: „Nu, nu am știut asta."

„Păi", a spus domnul Gaw, „când am coborât din tren azi-dimineață, m-am uitat în cartea de telefon pentru a-ți afla adresa și erai singura persoană din Brooklyn cu acest nume."

„Nu am știut niciodată asta", a spus subcontractantul. A verificat cartea de telefon cu interes. „Ei bine, e un nume neobișnuit", a afirmat el mândru. „Familia mea a venit din Olanda și s-a stabilit în New York acum aproape două sute de ani." A continuat să vorbească despre familia sa și despre strămoșii lui preț de câteva minute. Când a terminat, domnul Gaw i-a lăudat fabrica de mari dimensiuni și a comparat-o favorabil cu alte fabrici pe care le vizitase. „E una dintre cel mai curate și mai ordonate fabrici de bronz din câte am văzut", a spus Gaw.

„Am petrecut o viață întreagă construind această afacere", a afirmat subcontractantul, „și sunt mândru de ea. Vrei să îți prezint fabrica?"

Pe durata vizitei, domnul Gaw a lăudat sistemul de fabricație și a spus unde și în ce fel era el superior celor ale unora dintre concurenți. Gaw a făcut comentarii referitoare la unele utilaje neobișnuite, iar subcontractantul a mărturisit că el însuși le inventase. A petrecut o perioadă considerabilă de timp arătându-i lui Gaw cum erau operate utilajele și lucrările superioare pe care le realizau. A insistat să își invite oaspetele la masa de prânz. Până acum, după cum ai observat, nu a fost rostit niciun cuvânt despre scopul real al vizitei lui Gaw.

După prânz, subcontractantul a spus: „Acum, să trecem la afaceri. Evident, știu de ce te afli aici. Nu m-am așteptat ca întâlnirea noastră să fie atât de plăcută. Poți să te întorci în Philadelphia, cu promisiunea că materialul vostru va fi fabricat și livrat, chiar dacă alte comenzi trebuie să fie amânate."

Domnul Gaw a primit tot ceea ce dorise fără măcar să ceară. Materialele au sosit la timp, iar clădirea a fost terminată în ziua specificată în contract.

S-ar fi întâmplat acest lucru dacă domnul Gaw ar fi utilizat metoda ciocanului și a dinamitei folosită de obicei în astfel de situații?

Dorothy Wrublewski, manager de sucursală în cadrul Federal Credit Union, din Fort Monmouth, New Jersey, a povestit uneia dintre clasele noastre cum a reușit să o ajute pe una dintre angajatele ei să devină mai productivă.

„Am angajat, recent, o tânără pe postul de casieră. Relațiile ei cu clienții noștri erau foarte bune. Era corectă și eficientă în operarea tranzacțiilor individuale. Problema apărea la sfârșitul zilei, când se realiza balanța.

Casiera-șefă a venit la mine și mi-a sugerat cu tărie să o concediez pe femeie. «Trage pe toată lumea înapoi pentru că își încheie balanțele cu greutate. I-am arătat de mai multe ori procedura, însă nu o înțelege. Trebuie să plece.»

În ziua următoare am observat-o lucrând repede și cu precizie când se ocupa de tranzacțiile zilnice și era foarte amabilă cu clienții noștri.

Nu mi-a luat mult să îmi dau seama că avea probleme cu realizarea balanței. După ce ghișeul s-a închis, am mers să îi vorbesc. Era neliniștită și supărată. Am lăudat-o pentru atitudinea ei atât de prietenoasă și deschisă față de clienți și am complimentat-o pentru viteza și precizia muncii ei. După care i-am sugerat să recapitulăm procedura utilizată în balanța conturilor. Odată ce și-a dat seama că aveam încredere în ea, mi-a urmat cu ușurință sugestiile și în curând a ajuns să stăpânească acea operație contabilă. De atunci, nu am mai avut probleme cu ea."

A începe cu laudele e la fel ca dentistul care începe cu novocaină. Pacientul nu scapă de curățarea de canal, însă novocaina îi ia durerea. Un lider va folosi:

PRINCIPIUL 1
Începe cu laude și aprecieri sincere.

2

Cum să critici fără să atragi resentimentele celorlalți

Charles Schwab se afla într-una din oțelăriile sale când s-a întâlnit cu câțiva angajați care fumau. Chiar deasupra capului lor era un semn care spunea „Fumatul interzis". A arătat oare Schwab către semn și a spus „Nu știți să citiți?" A, nu, nu Schwab. El s-a îndreptat către bărbați, a dat fiecăruia dintre ei câte un trabuc și a spus: „Băieți, aș aprecia dacă ați fuma trabucurile astea afară." Oamenii erau conștienți că el știa că ei încălcaseră o regulă și l-au admirat pentru că nu a spus nimic despre asta, că le-a oferit un mic cadou și i-a făcut să se simtă importanți. Nu ai cum să nu iubești un astfel de om, nu-i așa?

John Wanamaker a folosit aceeași tehnică. El obișnuia să facă zilnic un tur al marelui său magazin din Philadelphia. Odată, a văzut o clientă care aștepta la o casă de marcat. Nimeni nu îi acorda nici cea mai mică atenție. Vânzătorii? Ah, ei stăteau la taifas în capătul îndepărtat al casei de marcat, râzând și vorbind. Wanamaker nu a rostit un cuvânt. Strecurându-se ușor în spatele casei de marcat, a servit-o personal pe femeie și apoi a înmânat cumpărăturile vânzătorilor, pentru a le pune în pungi, după care și-a văzut de drum.

Funcționarii publici sunt adesea criticați pentru că nu sunt accesibili alegătorilor. Ei sunt oameni ocupați și vina aparține câteodată unor asistenți sau asistente hiper-protective care nu vor să își împovăreze șefii cu prea mulți vizitatori. Carl Langford, care a fost primar în Orlando, Florida, locația parcului de distracții Disney World, vreme de mulți ani, își mustra frecvent membrii personalului pentru că nu lăsau oamenii să îl vadă.

Se presupunea că are o politică a „ușilor deschise", însă cetățenii erau blocați de secretare și de administratori atunci când sunau.

În cele din urmă, primarul a găsit o soluție. A scos ușa de la birou! Ajutoarele lui au înțeles mesajul, iar primarul a practicat într-adevăr o administrație deschisă din ziua în care ușa a fost înlăturată.

Simplul fapt de a modifica un cuvânt din trei litere poate să marcheze adesea diferența dintre eșec și succes în încercarea de a schimba oamenii fără să îi ofensezi sau să le trezești resentimente.

Mulți oameni își încep criticile prin laude sincere, urmate de cuvinte precum „dar" și finalizând cu o afirmație critică. De exemplu, în încercarea de a modifica atitudinea nepăsătoare a unui copil față de studiul școlar, am putea spune: „Suntem cu adevărat mândri de tine, Johnnie, pentru faptul că ai luat note mai mari în acest trimestru. Dar dacă ai fi muncit mai mult la algebră, rezultatele ar fi fost mai bune."

În acest caz, Johnnie s-ar putea simți încurajat până când aude cuvântul „dar". Apoi ar putea pune sub semnul îndoielii sinceritatea laudei inițiale. Pentru el, lauda ar părea un preludiu pentru o aluzie critică la eșec. Credibilitatea ar fi pusă la încercare și probabil că nu ne-am atinge obiectivele legate de schimbarea atitudinii lui Johnnie față de studiile sale.

Acest obstacol ar putea fi lesne depășit dacă am schimba cuvântul „dar" cu „și". „Suntem cu adevărat mândri de tine, Johnnie, pentru faptul că ai luat note mai mari în acest trimestru și, depunând aceleași eforturi conștiente în trimestrul următor, notele tale la algebră pot să le întreacă pe toate celelalte."

Acum, Johnnie va accepta lauda, pentru că ea nu este urmată de vreo aluzie la eșec. Am atras atenția sa asupra comportamentului pe care dorim să îl schimbăm indirect și sunt șanse ca el să încerce să se ridice la înălțimea așteptărilor noastre.

Atragerea în mod indirect a atenției cuiva asupra greșelilor sale face minuni cu oamenii sensibili care se simt ofensați de orice critici directe. Marge Jacob, din Woonsocket, Rhode Island, a povestit uneia dintre clasele noastre cum a convins niște muncitori neglijenți din construcții să facă curat în urma lor când aceștia au construit anexe la casa ei.

În primele zile de șantier, când revenea de la serviciu, doamna Jacob observa resturi de tâmplărie împrăștiate prin curte. Nu a vrut să jignească

muncitorii, pentru că aceştia făceau o treabă excelentă. Astfel încât, odată ce muncitorii au plecat acasă, ea şi copiii au strâns lemnele şi le-au aşezat într-o grămadă ordonată într-un colţ. În dimineaţa următoare, l-a luat deoparte pe maistru şi a spus: „Sunt foarte mulţumită de ordinea pe care am găsit-o în curte aseară; e curată, arată frumos şi nu deranjează vecinii." Din acea zi, muncitorii au cules şi au strâns resturile într-o parte a curţii, iar maistrul a venit în fiecare zi pentru a întreba dacă doamna Jacob a fost mulţumită de starea în care fusese lăsată pajiştea după ziua de muncă.

Unul dintre motivele de controversă între rezerviştii şi instructorii militari e frizura. Primii se consideră pe sine civili (statut pe care îl au în majoritatea timpului) şi le displace că trebuie să-şi scurteze părul.

Sergentul Harley Kaiser, din 542nd USAR School, s-a adresat el însuşi în legătură cu această problemă atunci când a lucrat cu un grup de ofiţeri rezervişti. În calitate de sergent încadrat activ al Armatei, era poate de aşteptat să ţipe la trupele sale şi să le insulte. În schimb, a ales să îşi transmită punctul de vedere indirect.

„Domnilor", a început el, „sunteţi lideri. Veţi fi eficienţi în cea mai mare măsură atunci când veţi conduce prin puterea exemplului. Trebuie să fiţi un exemplu demn de urmat pentru soldaţii voştri. Ştiţi ce spune regulamentul militar despre frizuri. Mă voi tunde astăzi, deşi părul meu e mai scurt decât al unora dintre voi. Priviţi-vă în oglindă şi, dacă simţiţi că aveţi nevoie de o tunsoare pentru a constitui un bun exemplu, vom avea grijă ca frizeria cazărmii să vă stea la dispoziţie."

Rezultatul a fost predictibil. Câţiva dintre candidaţi chiar s-au privit în oglindă şi au mers la frizerie în acea după-amiază pentru a se tunde conform regulamentului. Sergentul Kaiser a comentat în dimineaţa următoare că putea deja să vadă calităţi de lideri în unii dintre membrii detaşamentului.

Pe 8 martie 1887, a murit Henry Ward Beecher. În duminica următoare, Lyman Abbott a fost invitat să vorbească în amvonul rămas tăcut după trecerea în neființă a lui Beecher. Dornic să ofere tot ce are mai bun, el şi-a scris, rescris şi şlefuit predica cu grija meticuloasă a lui Flaubert. După care i-a citit-o soţiei. Era de slabă calitate, aşa cum sunt majoritatea discursurilor scrise. Ea ar fi putut să spună, dacă ar fi fost mai lipsită de judecată: „Lyman, e groaznică. Nu va impresiona niciodată. Vei adormi oamenii. Sună a articol de enciclopedie. Ar trebui să ştii mai bine de atât

după toţi anii pe care i-ai petrecut predicând. Pentru numele lui Dumnezeu, de ce nu vorbeşti ca o fiinţă umană? De ce nu te comporţi natural? Te vei face de ruşine dacă vei citi rândurile acelea."

Acestea sunt cuvintele pe care ea le-*ar fi putut* spune. Iar dacă le-ar fi rostit, ştii ce s-ar fi întâmplat. Şi o ştia şi ea. Astfel încât ea nu a făcut decât să remarce că predica ar fi constituit un articol excelent pentru *North American Review*. Cu alte cuvinte, ea a lăudat-o, iar în acelaşi timp a sugerat subtil că nu ar fi un discurs adecvat. Lyman Abbott a înţeles ideea, a rupt în bucăţi manuscrisul pregătit cu migală şi a predicat fără să se folosească de notiţe.

O modalitate eficientă de a corecta greşelile altora e:

PRINCIPIUL 2

Atrage atenţia oamenilor în mod indirect asupra greşelilor lor.

3

Vorbeşte mai întâi despre greşelile tale

Nepoata mea, Josephine Carnegie, venise la New York pentru a-mi fi secretară. Avea nouăsprezece ani, absolvise liceul cu trei ani în urmă, iar experienţa ei în afaceri era aproape zero. A devenit una dintre cele mai abile secretare de la vest de Suez, însă la început a necesitat, ei bine, unele îmbunătăţiri. Într-o zi, când o criticam, mi-am spus: „Stai o clipă, Dale Carnegie, doar o clipă. Eşti de două ori mai bătrân decât Josephine. Ai parte de o experienţă de zece mii de ori mai mare. Cum te poţi aştepta ca ea să aibă perspectiva ta, judecata ta, iniţiativa ta, oricât de mediocru ar fi gradul în care le-ar stăpâni? Mai stai o clipă, Dale, şi gândeşte-te ce făceai tu la nouăsprezece ani. Îţi aminteşti greşelile şi gafele idioate pe care le făceai? Îţi aminteşti când ai făcut cutare şi cutare lucru?"

După ce am cumpănit bine, în mod sincer şi imparţial, am concluzionat că performanţele medii ale lui Josephine la nouăsprezece ani erau mai mari decât fuseseră ale mele.

Când doream să-i atrag atenţia nepoatei mele asupra unei greşeli, obişnuiam să încep prin a spune: „Ai făcut o greşeală, Josephine, însă Dumnezeu ştie că nu e mai gravă decât multe dintre greşelile mele. Nu te-ai născut cu discernământ. Acesta vine odată cu experienţa, iar tu te descurci mai bine decât mine la vârsta ta. Am fost eu însumi vinovat de atât de multe greşeli stupide, prosteşti, încât nu prea îmi vine să te critic pe tine sau pe oricine altcineva. Însă nu crezi că ar fi fost înţelept dacă făceai cutare şi cutare lucru?"

Nu e nici pe departe la fel de dificil să asculţi recitalul propriilor tale greşeli dacă persoana care te critică începe prin a admite umilă că şi ea, la rândul ei, e departe de a fi perfectă.

E.G. Dillistone, inginer din Brandon, Manitoba, Canada, avea probleme cu noua lui secretară. Scrisorile pe care i le dicta ajungeau pe biroul lui pentru semnătură cu două sau trei greşeli de ortografie pe fiecare pagină. Domnul Dillistone a relatat cum a rezolvat această problemă:

„La fel ca mulţi ingineri, nu mă remarcasem printr-o stăpânire excelentă a limbii engleze şi a ortografiei. Vreme de ani de zile am folosit un index pentru cuvintele la care aveam probleme de ortografie. De vreme ce a devenit evident pentru mine că simpla indicare din partea mea a erorilor nu urma să o determine pe secretară să verifice mai atent textele cu dicţionarul alături, m-am decis să adopt o altă abordare. Când mi s-a supus atenţiei următoarea scrisoare care prezenta greşeli, am discutat cu dactilografa şi i-am spus:

«Acest cuvânt nu pare să fie corect. E unul dintre cuvintele la care întâmpin mereu dificultăţi. Acesta e motivul pentru care am început să ţin o agendă cu ortografierea cuvintelor. [Am deschis agenda la pagina adecvată.] Da, aici e. Acum sunt foarte conştient de felul în care ortografiez cuvintele, pentru că oamenii chiar ne judecă în funcţie de felul în care scriem, iar greşelile de ortografie ne fac să părem mai puţin profesionali.»

Nu ştiu dacă a copiat sau nu sistemul meu, însă de la acea conversaţie, frecvenţa greşelilor ei de ortografie s-a redus considerabil."

Rafinatul prinţ Bernhard von Bülow a învăţat necesitatea stringentă de a face acest lucru în 1909. Von Bülow era pe atunci Cancelarul Imperial al Germaniei, iar pe tron se afla Wilhelm al II-lea — Wilhelm trufaşul, Wilhelm arogantul, Wilhelm, ultimul dintre Kaiserii germani, care a construit o armată şi o flotă despre care se lăuda că poate cuceri lumea.

După care s-a produs un lucru uimitor. Kaiserul a făcut afirmaţii incredibile care au zguduit continentul şi au provocat o serie de reacţii în toată lumea. Pentru a agrava lucrurile, Kaiserul a făcut anunţuri stupide, egoiste, absurde în public, le-a făcut în timp ce era oaspete în Anglia şi a permis ca acestea să fie publicate în *Daily Telegraph*. De exemplu, a afirmat că era singurul german care simţea prietenie faţă de englezi; că ridica o flotă împotriva ameninţării Japoniei; că el şi doar el salvase Anglia de umilirea pe care i-ar fi adus-o Rusia şi Franţa; că planul *său* de campanie a fost cel care a permis Lordului Roberts al Angliei să îi înfrângă populaţia Boer în Africa de Sud şi aşa mai departe.

În ultima sută de ani, astfel de cuvinte nu mai ieşiseră de pe buzele unui monarh european în vremuri de pace. Întregul continent a vuit cu

furia unui stup de viespi. Anglia era pe jar. Oamenii de stat germani erau înspăimântaţi. Iar în mijlocul aceste stări de consternare, Kaiserul a intrat în panică şi i-a sugerat prinţului von Bülow, Cancelarul Imperial, să îşi asume el vina. Da, a dorit ca von Bülow să anunţe că purta întreaga responsabilitate, că el a fost cel care şi-a sfătuit monarhul să spună aceste lucruri incredibile.

„Dar Maiestatea Voastră", a protestat von Bülow, „mi se pare de-a dreptul incredibil ca cineva, fie în Germania, fie în Anglia, să creadă că am fost în stare să o sfătuiesc pe Maiestatea Voastră să spună oricare dintre aceste lucruri."

În clipa în care acele cuvinte au părăsit buzele lui von Bülow, el şi-a dat seama că a făcut o greşeală gravă. Kaiserul a explodat.

„Crezi că sunt un măgar", a strigat el, „capabil de gafe pe care tu nu le-ai fi comis niciodată!"

Von Bülow ştia că ar fi trebui să laude înainte de a condamna; însă de vreme ce acest lucru era prea târziu, el a adoptat următoarea soluţie la îndemână. A lăudat după ce a criticat. Şi acest lucru a făcut minuni.

„Sunt departe de a sugera asta", a răspuns el respectuos. „Maiestatea Voastră mă întrece în multe privinţe; nu doar, desigur, în cunoştinţe navale şi militare, ci, mai presus de toate, în ştiinţele naturale. Am ascultat adesea cu admiraţie când Maiestatea Voastră a explicat barometrul sau telegrafia fără fir sau razele Roentgen. Spre ruşinea mea, dau dovadă de ignoranţă faţă de toate ramurile ştiinţelor naturale, nu deţin nicio noţiune de chimie sau fizică şi sunt destul de incapabil să explic cele mai simple fenomene naturale. Însă", a continuat von Bülow, „drept compensaţie, posed unele cunoştinţe istorice şi poate anumite calităţi utile în politică, în special în diplomaţie."

Kaiserul a fost încântat. Von Bülow îl lăudase. Von Bülow l-a preamărit pe el şi s-a smerit pe sine însuşi. Kaiserul putea să ierte orice după asta. „Nu ţi-am spus eu mereu", a exclamat el cu entuziasm, „că ne completăm minunat unul pe celălalt? Ar trebui să rămânem împreună şi vom rămâne!"

I-a strâns mâna lui von Bülow, nu o dată, ci de mai multe ori. Iar mai târziu, a devenit atât de entuziasmat, încât a exclamat cu amândoi pumnii strânşi: „Dacă îmi spune cineva ceva de rău despre prinţul von Bülow, *îl voi pocni în nas.*"

Von Bülow s-a salvat de data asta, însă, deşi era un diplomat abil, a făcut totuşi o greşeală: ar fi trebuit să *înceapă* prin a vorbi despre propriile

defecte şi despre superioritatea lui Wilhelm, nu prin a sugera că Kaiserul era un om fără prea multă minte care avea nevoie de altcineva care să îl protejeze.

Dacă câteva fraze în care cineva se smereşte pe sine şi îl laudă pe celălalt pot transforma un Kaiser trufaş într-un prieten de nădejde, imaginează-ţi ce pot face umilinţa de sine şi lăudarea altuia pentru tine şi pentru mine în cadrul contactelor noastre zilnice. Folosite adecvat, ele vor face adevărate minuni în relaţiile umane.

Recunoaşterea greşelilor personale — chiar şi atunci când ele nu au fost corectate — poate convinge pe cineva să îşi modifice comportamentul. Acest lucru a fost ilustrat mai recent de Clarence Zerhusen din Timonium, Maryland, atunci când a descoperit că fiul său de cincisprezece ani se apucase de fumat.

„Normal, nu voiam ca David să fumeze", ne-a spus domnul Zerhusen, „însă mama sa şi cu mine fumam; îi ofeream constant un exemplu negativ. I-am explicat lui Dave cum mă apucasem de fumat cam la vârsta lui, cum devenisem dependent de nicotină şi cum acum îmi era aproape imposibil să mă opresc. I-am reamintit cât de iritantă era tusea mea şi cât de mult insistase el cu ani în urmă ca eu să mă las de fumat.

Nu l-am obligat să se oprească, nici nu l-am ameninţat sau avertizat cu privire la pericolele implicate. Tot ceea ce am făcut a fost să îi arăt cât de mult depindeam de ţigări şi ce însemna acest lucru pentru mine.

S-a gândit o vreme la asta şi a luat decizia să nu mai fumeze până la terminarea liceului. Pe măsură ce anii s-au scurs, David nu s-a mai apucat niciodată de fumat şi nu mai are intenţia de a o face vreodată.

Ca rezultat al acelei conversaţii, am luat eu însumi decizia de a renunţa la fumat, iar cu sprijinul familiei mele am reuşit."

Un bun lider respectă acest principiu:

PRINCIPIUL 3
Vorbeşte despre propriile greşeli înainte de a critica cealaltă persoană.

4

Nimănui nu-i place să primească ordine

Am avut odată plăcerea de a servi cina împreună cu domnişoara Ida Tarbell, decana biografilor americani. Când i-am spus că scriam această carte, am început să discutăm subiectul cât se poate de important al relaţiilor bune cu oamenii, iar ea mi-a spus că, în timp ce scria biografia lui Owen D. Young, a intervievat un bărbat care lucrase trei ani în acelaşi birou cu domnul Young. Acest individ a declarat că în tot acest interval nu l-a auzit niciodată pe Owen D. Young dând vreun ordin direct cuiva. El a oferit mereu sugestii, nu a dat ordine. Owen D. Young nu a spus niciodată, de exemplu, „Fă cutare sau cutare lucru" sau „Nu fă cutare sau cutare lucru". El spunea „Gândeşte-te la asta" sau „Crezi că ar merge asta?" Afirma frecvent, după ce dicta o scrisoare: „Ce crezi despre asta?" Citind o scrisoare a unuia dintre asistenţii lui, el spunea: „Poate că dacă o reformulăm aşa, va suna mai bine." Oferea mereu oamenilor ocazia de a face lucrurile ei înşişi; nu le-a spus niciodată asistenţilor să facă anumite lucruri; i-a lăsat să le facă ei, i-a lăsat să înveţe din propriile greşeli.

O astfel de tehnică ajută o persoană să îşi corecteze uşor erorile. O astfel de tehnică salvează mândria unei persoane şi îi conferă un sentiment al importanţei de sine. Încurajează cooperarea în locul revoltei.

Resentimentul cauzat de un ordin aspru poate să dureze multă vreme, chiar dacă ordinul a fost dat pentru a corecta o situaţie evident problematică. Dan Santarelli, profesor la o şcoală vocaţională din Wyoming, Pennsylvania, a povestit uneia dintre clasele noastre cum un student de-al său a blocat intrarea într-unul din magazinele şcolii parcând maşina în dreptul uşii. Un alt instructor a dat năvală în sala de clasă şi a întrebat pe

un ton arogant: „A cui e maşina care blochează drumul?" Când studentul în cauză a răspuns, instructorul a ţipat: „Mută maşina aia şi mut-o acum sau o leg cu lanţul şi o car eu de acolo."

Acum, acel student a greşit. Maşina nu trebuia parcată acolo. Însă din acea zi, nu doar studentul respectiv a fost ofensat de comportamentul instructorului, ci toţi studenţii din clasă au făcut tot ce le-a stat în putinţă pentru a-i face zile fripte instructorului şi pentru a-i îngreuna munca de predare.

Cum ar fi putut aborda el diferit problema? Dacă ar fi întrebat cu o atitudine prietenoasă, „A cui e maşina din stradă?" şi apoi ar fi sugerat că, dacă era mutată, alte maşini se puteau deplasa mai lesne, studentul ar fi mutat-o bucuros şi nici el, nici colegii săi de clasă nu s-ar mai fi simţit ofensaţi.

Adresarea de întrebări face ca un ordin să fie mai blând; ea stimulează adesea creativitatea persoanei pe care o întrebi. Oamenii vor accepta mai uşor un ordin dacă au luat parte la decizia care a determinat exprimarea ordinului.

Când lui Ian Macdonald, din Johannesburg, Africa de Sud, managerul general al unei mici fabrici specializate în piese pentru utilaje de precizie, i s-a propus o comandă mare, el era convins că nu va putea respecta data de livrare promisă. Lucrările deja programate în atelier şi intervalul scurt de realizare a comenzii păreau să facă imposibilă acceptarea de către el a comenzii.

În loc de a-şi forţa oamenii să accelereze lucrul şi de a grăbi realizarea comenzii, el a chemat pe toată lumea, a explicat situaţia şi le-a spus muncitorilor cât de mult ar însemna pentru companie şi pentru ei dacă ar fi posibilă onorarea la timp a comenzii. După care a început să adreseze întrebări:

„Putem face ceva pentru a accelera această comandă?"

„Se poate gândi cineva la modalităţi diferite prin care putem introduce în lucru această comandă?"

„Există vreun mod de a adapta orarul şi sarcinile personalului care să ne ajute în acest sens?"

Angajații au venit cu multe idei și au insistat ca el să accepte comanda. Au abordat propunerea cu o atitudine de tip „putem să o facem" și comanda a fost acceptată, produsă și livrată la timp.

Un lider eficient va folosi:

PRINCIPIUL 4
Adresează întrebări în loc de a da ordine directe.

5

Permite celeilalte persoane să își păstreze onoarea

Cu ani în urmă, compania General Electric s-a confruntat cu sarcina delicată de a-l schimba pe Charles Steinmetz de pe postul de șef al departamentului. Steinmetz, un geniu din clasa superioară când venea vorba de electricitate, reprezenta un eșec ca șef al departamentului de calcul. Și totuși, compania nu a îndrăznit să îl ofenseze. Era un om indispensabil și hipersensibil. Astfel încât i-au dat un titlu nou. L-au făcut inginer consultant al General Electric Company — un titlu nou pentru munca pe care o făcea deja — și au numit pe altcineva să conducă departamentul.

Steinmetz era fericit.

La fel erau și directorii de la G.E. Se descurcaseră cu cea mai temperamentală vedetă și o făcuseră fără prea multă agitație, oferindu-i șansa de a salva aparențele.

Să lași pe cineva să-și salveze onoarea! Cât de important, extrem de important e acest lucru! Și cât de puțini dintre noi se opresc vreodată să se gândească la asta! Călcăm în picioare sentimentele altora, obținând ceea ce dorim, învinuind, lansând amenințări, criticând un copil sau un angajat în fața altora, fără măcar să ținem cont de rana pe care o provocăm mândriei celeilalte persoane. În vreme ce câteva minute de gândire, câteva cuvinte atente, o înțelegere autentică a atitudinii celeilalte persoane ar contribui în măsură atât de mare la alinarea durerii provocate de critici!

Să ne amintim de acest lucru data viitoare când ne confruntăm cu sarcina neplăcută de a concedia sau de a mustra un angajat.

„Să concediezi angajații nu e prea distractiv. Să fii concediat e chiar mai puțin distractiv." (Citez acum dintr-o scrisoare pe care mi-a trimis-o

Marshall A. Granger, un contabil public certificat.) „Afacerea noastră are un caracter preponderent sezonier. Prin urmare, suntem nevoiți să concediem mulți oameni după ce se încheie perioada agitată a taxelor pe venit.

E o zicală în profesia noastră cum că nimeni nu e bucuros să mânuiască toporul. În consecință, s-a format obiceiul de a rezolva această problemă cât mai repede cu putință și de obicei în acest mod: «Ia loc, domnule Smith. Perioada de lucru s-a încheiat și nu mai avem sarcini pentru tine. Desigur, ai înțeles oricum că te-am angajat doar pentru intervalul mai aglomerat etc., etc.»

Concedierea îi face pe acești oameni să se simtă dezamăgiți și abandonați. Mulți dintre ei lucrează în domeniul contabil de o viață și nu iubesc prea mult firma care îi concediază.

Am decis recent să concediem personalul sezonier cu ceva mai mult tact și considerație. Astfel, i-am chemat pe fiecare în parte după ce m-am gândit mai atent la munca lor din perioada iernii. Și le-am vorbit în felul următor: «Domnule Smith, ai făcut o treabă bună (în caz că făcuse). Atunci când te-am trimis la Newark, ai avut o sarcină dificilă. Ai întâmpinat obstacole, dar te-ai descurcat de minune și vrem să știi că firma e mândră de tine. Ai calitățile necesare pentru o carieră îndelungată, indiferent de locul în care vei lucra. Firma crede în tine, te încurajează și nu vrem să uiți acest lucru.»

Efectul: oamenii pleacă împăcându-se mult mai bine cu faptul că sunt concediați. Nu se simt dezamăgiți. Ei știu că, dacă am mai avea de lucru pentru ei, i-am păstra în firmă. Iar atunci când avem din nou nevoie de ei, aceștia revin la noi cu o afecțiune personală."

La o sesiune a cursului nostru, doi membri ai clasei au discutat efectele negative ale învinuirii în raport cu efectele pozitive ale situației în care permiți persoanei să își păstreze onoarea.

Fred Clark, din Harrisburg, Pennsylvania, povestea un incident care s-a petrecut în compania sa: „La una dintre ședințele de producție, un vicepreședinte a adresat întrebări țintite către unul dintre supervizori cu privire la procesul de producție. Tonul vocii sale a fost agresiv și menit să exprime rezultatele slabe ale supervizorului. Nedorind să apară jenat în fața colegilor săi, acesta a fost evaziv în răspunsurile lui. Acest lucru l-a determinat pe vicepreședinte să își piardă controlul, să îl certe și să îl acuze că minte.

Orice relație profesională care ar fi putut exista până la această întâlnire a fost distrusă în câteva momente. Acest supervizor, care era în principiu un muncitor bun, a devenit inutil pentru compania noastră din acel moment. După câteva luni a părăsit firma și a plecat să lucreze pentru un concurent, unde înțeleg că face o treabă bună."

O altă membră a clasei, Anna Mazzone, a relatat cum un alt incident similar s-a petrecut la locul ei de muncă, însă modalitatea de abordare și rezultatele au fost complet diferite! Domnișoarei Mazzone, o specialistă în marketing pentru ambalajele alimentare, i s-a dat prima ei sarcină majoră — testarea pe piață a unui produs nou. Ea a mărturisit clasei: „Când au venit rezultatele, am fost devastată. Făcusem o greșeală gravă în planificarea mea și întregul test trebuia să fie refăcut. Pentru a agrava lucrurile, nu am avut timp să discut acest aspect cu șeful meu înainte de întâlnirea în care urma să îmi prezint raportul despre proiect.

Când am fost chemată să susțin raportul, tremuram de frică. Am făcut tot ce am putut ca să nu cedez nervos și am decis că nu voi plânge și nu voi oferi ocazia tuturor acelor bărbați să facă remarci despre cum nu sunt femeile capabile să se descurce într-un post de management pentru că sunt prea emoționale. Am prezentat pe scurt raportul și am declarat că, din cauza unei erori, voi reface studiul înainte de următoarea ședință. M-am așezat, așteptându-mă ca șeful să explodeze.

În schimb, el mi-a mulțumit pentru munca depusă și a remarcat că nu era un lucru neobișnuit ca o persoană să facă o greșeală la un proiect nou și că avea încredere în faptul că repetarea studiului va fi precisă și utilă companiei. M-a asigurat, în fața colegilor mei, că avea încredere în mine și știa că făcusem tot ce îmi stătuse în putință și că lipsa mea de experiență, nu lipsa mea de abilitate, a fost motivul eșecului.

Am părăsit ședința cu fruntea sus și cu gândul că nu îl voi mai dezamăgi niciodată pe șeful meu."

Chiar dacă avem dreptate și cealaltă persoană se înșală în mod clar, nu facem altceva decât să distrugem ego-ul ei prin faptul de a o dezonora. Legendarul pionier al aviației franceze și scriitor Antoine de Saint-Exupéry afirma: „Nu am dreptul de a spune sau de a face nimic din ceea ce determină un om să se simtă mai mic în ochii săi. Ceea ce contează nu e ceea ce

cred eu despre el, ci ceea ce crede el despre sine. A răni demnitatea unui om e o crimă."

Un lider adevărat va respecta mereu:

PRINCIPIUL 5
Permite celeilalte persoane să își păstreze onoarea.

6

Cum să motivezi oamenii să obțină succesul

Pete Barlow era un vechi prieten de-al meu. Avea un număr de spectacol cu un câine și un ponei și și-a petrecut viața călătorind cu trupe de circ și de vodevil. Îmi plăcea să îl privesc pe Pete cum antrena câini pentru numărul său. Am observat că, în momentul în care un câine înregistra cel mai mic progres, Pete îl mângâia, îl lăuda, îi dădea carne și discuta aprins despre ispravă.

Acest lucru nu e nou. Antrenorii de animale folosesc aceeași tehnică de mai multe secole.

Mă întreb de ce nu folosim, atunci când încercăm să schimbăm oameni, același simț comun pe care îl utilizăm în cazul câinilor. De ce nu folosim carne în locul biciului? De ce nu folosim lauda în locul condamnării? Ar trebui să folosim lauda chiar și pentru cel mai mic progres. Acest lucru îl motivează pe celălalt să continue progresele.

În cartea sa *I Ain't Much, Baby — But I'm* All *I Got*, psihologul Jess Lair comentează: „Lauda e la fel ca lumina pentru spiritul uman; nu putem înflori și crește fără ea. Și totuși, în vreme ce majoritatea dintre noi suntem cât se poate de dornici să suflăm asupra altora vântul rece al criticilor, noi suntem cumva reținuți în a oferi semenilor noștri căldura aprecierii."*

Pot să privesc în urmă la viața mea și să văd unde câteva cuvinte de laudă au schimbat radical întregul meu viitor. Nu poți afirma același lucru

* Jess Lair, *I Ain't Much, Baby — But I'm* All *I Got* (Fawcett, Greenwich, Connecticut, 1976), p. 248.

despre viața ta? Istoria e bogată în ilustrații frapante ale beneficiilor pe care le aduce aprecierea.

De exemplu, cu mulți ani în urmă, un băiat de zece ani lucra într-o fabrică în Napoli. El tânjea să fie cântăreț, însă primul său profesor l-a descurajat. „Nu poți cânta", a spus el. „Nu ai deloc voce. Sună ca vântul printre obloane."

Însă mama sa, o sărmană femeie de la țară, l-a luat în brațe, l-a lăudat și i-a spus că ea știa că el poate cânta, putea vedea deja o îmbunătățire a vocii sale și a umblat desculță cu scopul de a economisi bani pentru lecțiile sale de muzică. Laudele și încurajările mamei au schimbat viața acelui băiat. Numele său era Enrico Caruso, iar el a devenit cel mai mare cântăreț de operă al epocii sale.

La începutul secolului al XIX-lea, un tânăr din Londra aspira să fie scriitor. Însă totul părea să fie împotriva sa. Nu reușea să facă niciodată mai mult de patru clase. Tatăl său fusese aruncat în închisoare pentru că nu reușise să își plătească datoriile, iar tânăra sa mamă era familiarizată cu junghiurile foamei. În cele din urmă, a găsit o slujbă în care lipea etichete pe cutiile cu cremă de ghete într-un depozit plin de șobolani și a dormit noaptea într-o cameră deprimantă din podul unei case împreună cu alți doi băieți, vagabonzi din mahalalele Londrei. Avea atât de puțină încredere în abilitatea sa de a scrie, încât s-a strecurat afară în toiul nopții și a pus pe furiș manuscrisul său în cutia poștală pentru ca nimeni să nu râdă de el. Povestirile i-au fost refuzate una după alta. În cele din urmă, a venit ziua în care i-a fost acceptată una. E adevărat, nu i s-a plătit nici măcar un șiling pe ea, însă editorul l-a lăudat. Un editor îi oferise recunoașterea. A fost atât de încântat, încât s-a plimbat fără țintă pe străzi cu lacrimile căzându-i pe obraji.

Lauda și recunoașterea pe care le-a primit prin tipărirea uneia dintre povestiri i-au schimbat întreaga viață, pentru că, dacă nu ar fi existat acea încurajare, și-ar fi putut petrece întreaga viață lucrând într-un depozit infestat de șobolani. Se poate să fi auzit de acel băiat. Numele său a fost Charles Dickens.

Un alt băiat din Londra își câștiga existența ca vânzător într-un magazin cu articole de îmbrăcăminte. Trebuia să se trezească la ora cinci dimineața, să măture magazinul și să muncească precum un sclav paisprezece ore pe zi. Era o corvoadă absolută și el o disprețuia. După doi ani, nu a mai

putut suporta, astfel încât, într-o dimineață, fără să mai aștepte micul dejun, a călătorit pe jos cincisprezece mile pentru a vorbi cu mama sa, care lucra ca menajeră.

Era înnebunit. A implorat-o pe mama lui. A plâns. A jurat că se va sinucide dacă trebuia să rămână în acel magazin. După care a compus o scrisoare lungă și patetică bătrânului său director de școală, în care declara că are inima frântă, că nu mai dorea să trăiască. Institutorul său l-a lăudat puțin și l-a asigurat că era într-adevăr foarte inteligent și capabil pentru locuri de muncă mai intelectuale și i-a oferit un post de învățător.

Acea laudă i-a schimbat viitorul băiatului și a lăsat o amprentă durabilă asupra istoriei literaturii engleze. Pentru că tânărul a scris mai apoi nenumărate cărți de succes și a câștigat peste un milion de dolari cu stiloul său. Probabil ați auzit de el. Numele său: H.G. Wells.

Folosirea laudei în locul criticii e un concept de bază în teoria lui B.F. Skinner. Acest mare psiholog a demonstrat, prin experimente realizate pe animale și pe oameni, că, atunci când criticile sunt diminuate și sunt exprimate mai multe laude, lucrurile bune pe care le fac oamenii sunt consolidate, iar performanțele slabe încep să dispară.

John Ringelspaugh, din Rocky Mount, Carolina de Nord, a folosit acest principiu în relațiile sale cu copiii. Se părea că, la fel ca în atât de multe familii, forma de comunicare a părinților cu cei mici era să țipe la ei. Și, ca în atât de multe cazuri, copiii înregistrau rezultate tot mai slabe, la fel întâmplându-se cu părinții. Nu părea să existe vreo soluție la această problemă.

Domnul Ringelspaugh s-a decis să folosească câteva dintre principiile despre care învățase la cursul nostru pentru a depăși această situație. El a relatat: „Ne-am hotărât să lăudăm în loc de a pune accentul pe greșelile lor. Nu a fost ușor atâta vreme cât tot ceea ce puteam vedea erau lucrurile negative pe care le făceau; a fost cu adevărat greu să găsim lucruri pe care să le lăudăm. Am reușit să găsim ceva, iar în prima zi sau primele două zile unele dintre lucrurile cu adevărat supărătoare pe care le făceau copiii au început să dispară. După care au început să fie eliminate unele dintre greșelile lor. Laudele pe care le exprimasem au început să marcheze o diferență. Copiii au început chiar să facă lucruri bune în felul lor propriu. Niciunuia dintre noi nu îi venea să creadă. Desigur, fenomenul nu a durat o veșnicie, însă nivelul de performanță atins după ce situația s-a calmat a

fost mult mai bun decât cel inițial. Nu mai era nevoie să reacționăm așa cum obișnuiam să o facem. Copiii făceau mult mai multe lucruri bune decât greșite." Toate acestea au fost un rezultat al lăudării celor mai mici progrese ale copiilor, mai curând decât al condamnării tuturor lucrurilor greșite pe care le făceau.

Acest principiu se aplică cu același succes și la locul de muncă. Keith Roper, din Woodland Hills, California, a pus în practică această regulă într-o situație apărută în compania sa. În tipografia lui a ajuns un material de o calitate absolut excepțională. Tipograful care realizase sarcina respectivă era un angajat nou, care întâmpina dificultăți în adaptarea la locul de muncă. Supervizorul său era supărat pe ceea ce el considera a fi o atitudine negativă a angajatului și se gândea serios să îl concedieze.

Când domnul Roper a fost informat despre situația respectivă, a mers personal la atelierul de tipografie și a purtat o discuție cu tânărul în cauză. I-a spus cât de mulțumit era de ceea ce lucrase și a indicat faptul că era cel mai bun material pe care îl văzuse produs în tipografie de ceva vreme. A explicat de ce calitatea era superioară și cât de importantă era contribuția tânărului în companie.

Crezi că aceste cuvinte au influențat atitudinea tânărului față de firmă? În câteva zile, transformarea a fost completă. El a povestit câtorva colegi despre conversația avută și despre faptul că cineva din companie aprecia cu adevărat munca de calitate. Iar din acea zi, el a fost un muncitor loial și dedicat.

Ceea ce a făcut domnul Roper nu a fost doar să îl flateze pe tânărul tipograf și să îi spună „Ești bun". El a explicat în detaliu felul în care munca sa era extraordinară. Pentru că exprimase un compliment față de o realizare specifică, în loc să ofere remarci flatante generale, lauda sa a căpătat mai mult sens pentru persoana care a primit-o. Oricui îi place să fie lăudat, însă atunci când lauda e adresată particular, e percepută ca sinceră, nu ca un lucru pe care cealaltă persoană l-ar putea spune doar ca să facă pe cineva să se simtă bine.

Nu uita, tânjim cu toții după apreciere și recunoaștere și vom face aproape orice pentru a le primi. Însă nimeni nu dorește lipsă de sinceritate. Nimeni nu dorește lingușiri.

Dă-mi voie să repet: principiile descrise în această carte vor funcționa doar atunci când vin din inimă. Nu propun un număr de trucuri. Eu mă refer la un nou mod de viață.

Să revenim la schimbarea oamenilor. Dacă tu și cu mine vom inspira oamenii cu care venim în contact să conștientizeze comorile ascunse pe care le posedă, putem face mult mai mult decât să schimbam oamenii. Îi putem transforma la propriu.

Crezi că este o exagerare? Ascultă atunci la aceste cuvinte înțelepte rostite de William James, unul dintre cei mai distinși psihologi și filozofi pe care i-a produs America vreodată:

> Comparativ cu ceea ce putem fi, suntem doar pe jumătate conștienți. Nu utilizăm decât o mică parte a resurselor noastre fizice și mentale. Pentru a face o afirmație generală, individul uman trăiește cu mult între limitele sale. El posedă diferite tipuri de forțe pe care de obicei nu reușește să le folosească.

Da, tu, cel care citești aceste rânduri, deții puteri de diferite tipuri, pe care, de obicei, nu ajungi să le folosești, iar una dintre acestea este abilitatea de a-i lăuda pe oameni și de a-i inspira să își conștientizeze potențialul latent.

Abilitățile se ofilesc atunci când sunt exprimate critici; ele înfloresc în condițiile încurajării. Pentru a deveni un lider mai eficient al oamenilor, aplică:

PRINCIPIUL 6
Laudă cel mai mic progres și laudă fiecare progres.
„Aprobă inimos și laudă cu sinceritate."

7

Investiţi încredere în oameni

Ce faci atunci când un muncitor bun începe să lucreze prost? Îl poţi concedia, însă acest lucru nu rezolvă nimic. Poţi să îl dojeneşti, însă această atitudine generează, de obicei, resentimente. Henry Henke, manager pentru un mare distribuitor de camioane din Lowell, Indiana, a avut un mecanic a cărui muncă a devenit nesatisfăcătoare. În loc să-l ameninţe sau să-l dea afară, domnul Henke l-a chemat în birou şi a purtat cu el o discuţie de la om la om.

„Bill", a spus el, „eşti un mecanic priceput. Ai lucrat în acest domeniu mai mulţi ani. Ai reparat multe vehicule, iar clienţii au fost mulţumiţi. De fapt, unii chiar au exprimat complimente referitoare la munca făcută de tine. Totuşi, în ultima vreme, timpul de care ai nevoie pentru a finaliza o lucrare a crescut şi munca ta nu se mai situează la înălţimea vechilor tale standarde. Pentru că ai fost un mecanic atât de bun, m-am gândit că vrei să ştii că nu sunt mulţumit de această situaţie şi poate că împreună vom reuşi să găsim o soluţie la această problemă."

Bill a răspuns că nu îşi dăduse seama că rămăsese în urmă cu îndeplinirea responsabilităţilor şi l-a asigurat pe şef că lucrările pe care le primea nu îl depăşeau şi că pe viitor va încerca să îmbunătăţească calitatea muncii sale.

A făcut el asta? Bineînţeles. A redevenit un mecanic la fel de rapid şi de meticulos. Cu încrederea pe care domnul Henke i-a acordat-o, cum ar fi putut proceda altfel decât să ofere servicii la fel de bune precum cele din trecut?

„Persoana obişnuită", a spus Samuel Vauclain, pe atunci preşedinte al Baldwin Locomotive Works, „poate fi motivată cu uşurinţă dacă ai respectul ei şi dacă îi arăţi şi tu că o respecţi pentru vreun anumit tip de abilitate."

Pe scurt, dacă vrei să îmbunătăţeşti o persoană într-o anumită privinţă, acţionează ca şi cum acea trăsătură ar fi deja una dintre caracteristicile sale superioare. Shakespeare a spus: „Asumă-ţi o virtute dacă nu o ai." Şi poate fi bine să atribuim celeilalte persoane o virtute şi să o afirmăm în mod deschis dacă dorim ca persoana respectivă să o dezvolte. Oferă-le oamenilor o reputaţie bună la înălţimea căreia să se ridice, iar oamenii vor prefera să depună eforturi considerabile în acest sens mai curând decât să te vadă dezamăgit de ei.

Georgette Leblanc, în cartea ei *Souvenirs, My Life with Maeterlinck*, descrie transformarea uluitoare a unei Cenuşărese belgiene.

„O servitoare de la un hotel din vecinătate mi-a adus mesele", a scris ea. „Era poreclită Marie, spălătoreasa de vase, pentru că îşi începuse cariera ca ajutor de spălător. Era un fel de monstru, cu ochii încrucişaţi, cu picioarele strâmbe, slabă şi săracă cu duhul.

Într-o zi, în timp ce îmi ţinea tava cu macaroane în mâinile ei înroşite, i-am spus direct: «Marie, tu nu ştii ce comori se află în tine.»

Obişnuită să îşi stăpânească emoţiile, Marie a aşteptat câteva momente, neîndrăznind să facă cel mai mic gest de teama unei catastrofe. După care a pus farfuria pe masă, a oftat şi a spus gânditoare: «Doamnă, nu aş fi crezut niciodată.» Nu s-a îndoit, nu a pus nicio întrebare. S-a întors pur şi simplu în bucătărie şi a repetat ce i-am spus şi atât de mare a fost puterea credinţei, încât nimeni nu a râs de ea. Din acea zi, i s-a acordat chiar o anumită consideraţie. Însă cea mai curioasă schimbare s-a produs la Marie însăşi. Crezând că e chivotul unor minuni nevăzute, a început să îşi îngrijească faţa şi corpul cu atâta atenţie, încât tinereţea ei a părut să înflorească şi să-i ascundă cu modestie platitudinea.

După două luni, a anunţat că se va căsători cu nepotul bucătarului. «Voi fi o doamnă», a spus ea, şi mi-a mulţumit. O scurtă frază i-a schimbat întreaga viaţă."

Georgette Leblanc i-a oferit Mariei, spălătoreasa de vase, o reputaţie la înălţimea căreia să se ridice, iar acest lucru a transformat-o.

Bill Parker, reprezentant de vânzări pentru o companie alimentară din Daytona Beach, Florida, era foarte entuziasmat de noua linie de produse pe care compania sa o introducea pe piaţă şi a fost supărat atunci când managerul unei mari companii alimentare independente i-a refuzat oportunitatea

de a-și introduce produsele în magazinul său. Bill a meditat întreaga zi la refuzul primit și s-a hotărât să se întoarcă la magazin și să încerce din nou. „Jack", a spus el, „de când am plecat azi-dimineață mi-am dat seama că nu ți-am oferit întreaga imagine a noii linii de produse și aș aprecia dacă mi-ai acorda timpul necesar pentru a-ți prezenta punctele omise. Apreciez de multă vreme faptul că ești mereu dispus să asculți și că ești destul de matur să te răzgândești atunci când faptele garantează o schimbare."

Putea Jack să îi refuze încă o șansă? Nu și cu acea reputație pe care trebuia să o respecte.

Într-o dimineață, doctorul Martin Fitzhugh, un dentist din Dublin, Irlanda, a fost șocat atunci când una dintre paciente i-a atras atenția că suportul pentru cana pe care o folosea pentru a-și clăti dinții nu era foarte curat. Adevărat, pacienta bea din paharul de hârtie, nu stomatologul, însă cu siguranță nu era un semn de profesionalism pentru doctor să folosească echipamente murdare.

După plecarea pacientei, doctorul Fitzhugh s-a retras în birou pentru a-i scrie un bilet lui Bridgit, femeia de serviciu, care venea de două ori pe săptămână pentru a face curat. El a scris:

Draga mea Bridgit,

Te văd atât de rar, încât m-am gândit că ar fi bine să acord câteva clipe pentru a-ți mulțumi pentru curățenia pe care ai făcut-o până acum. Apropo, m-am gândit să te rog ca, de vreme ce două ore, de două ori pe săptămână, e o perioadă foarte limitată de timp, să rămâi, din când în când, o jumătate de oră în plus dacă simți nevoia să rezolvi treburile de care te ocupi mai puțin, cum ar fi să lustruiești suporturile pentru pahare și altele asemenea. Desigur, te voi plăti pentru timpul suplimentar.

„În ziua următoare, când am intrat în birou", a relatat doctorul Fitzhugh, masa mea de lucru avea un luciu de oglindă, la fel și scaunul meu, din care aproape că am alunecat. Când am intrat în camera de tratament, am găsit cel mai strălucitor și cel mai curat suport pentru cană poleit cu crom pe care l-am văzut vreodată așezat în suportul său. I-am conferit femeii mele de serviciu o reputație de care trebuia să fie demnă, iar datorită acestui mic

gest, ea și-a întrecut toate eforturile anterioare. Cât de mult timp suplimentar i-au luat aceste sarcini? Așa e — nicio secundă în plus."

Există o zicală veche: „Dă unui câine un nume rău și poți la fel de bine să îl spânzuri." Însă dă-i un nume bun și vezi ce se întâmplă!

Când doamna Ruth Hopkins, o învățătoare de clasa a patra din Brooklyn, New York, s-a uitat în catalogul clasei sale în prima zi de școală, entuziasmul de a începe un trimestru nou a fost umbrit de neliniște. În clasa ei din acel an se afla Tommy T., cel mai notoriu „băiat rău" al școlii. Învățătorul său din clasa a treia se plânsese constant despre Tommy colegilor, directorului școlii și oricărei alte persoane dispuse să-l asculte. El nu era doar neastâmpărat, ci cauza probleme grave de disciplină: se lua la bătaie cu alți băieți, le tachina pe fete, îi răspundea învățătorului în răspăr și părea să devină tot mai dificil pe măsură ce creștea. Singura calitate care îl salva era abilitatea de a învăța rapid și de a-și face cu ușurință temele.

Doamna Hopkins s-a decis să se confrunte imediat cu „problema Tommy". Când i-a salutat pe noii elevi, a făcut mici comentarii referitoare la fiecare dintre ei: „Rose, porți o rochiță frumoasă." „Alicia, am auzit că te pricepi la desen." Când a ajuns la Tommy, l-a privit drept în ochi și a spus: „Tommy, am înțeles că ești un lider natural. Mă voi baza pe ajutorul tău pentru a face din această clasă cea mai bună clasă a patra din acest an." Ea a întărit acest mesaj în cursul primelor zile prin a-i adresa complimente lui Tommy pentru fiecare lucru pe care îl făcea și prin a remarca faptul că rezultatele sale arătau că era un elev foarte bun. Cu această reputație creată, băiatul de nouă ani nu ar fi putut să o dezamăgească și nu a dezamăgit-o.

Dacă vrei să excelezi în rolul, dificil pentru un lider, de a schimba atitudinea și comportamentul altora, folosește:

PRINCIPIUL 7
Oferă-i celeilalte persoane o reputație la înălțimea căreia trebuie să se ridice.

8

Fă în așa fel încât orice greșeală să pară ușor de corectat

Un prieten de-al meu, burlac, care are în jur de patruzeci de ani, s-a logodit, iar logodnica sa l-a convins să urmeze câteva lecții de dans. „Dumnezeu știe că aveam nevoie de lecții de dans", a mărturisit el clasei, „pentru că la începutul lecțiilor dansam așa cum făcusem cu douăzeci de ani în urmă. Prima profesoară la care am mers mi-a spus probabil adevărul, și anume că greșeam complet, că trebuia să uit tot ce știam și să o iau de la început. Însă afirmația ei m-a demoralizat. Nu aveam nicio satisfacție pentru a continua, astfel încât am renunțat la cursurile ei.

Următoarea profesoară se poate să fi mințit, însă mi-a plăcut de ea. Mi-a spus cu nonșalanță că dansul meu era întrucâtva de modă veche, dar stăpâneam bine principiile fundamentale, m-a asigurat ea. Nu voi întâmpina dificultăți în a învăța câțiva pași noi. Prima profesoară m-a descurajat prin a-mi accentua greșelile. Profesoara nouă a făcut exact lucrul opus. Ea a continuat să laude ceea ce făceam bine și a diminuat importanța erorilor mele. «Ai un simț natural al ritmului», m-a asigurat ea. «Chiar ești un dansator înnăscut.» Acum, simțul meu comun îmi spune că am fost și voi fi mereu un dansator de categoria a patra; totuși, în adâncul inimii mele, încă îmi place să cred că poate ea a vorbit serios. Pentru a fi clari, o plăteam pentru a-mi spune asta, însă de ce ar fi fost pomenit acest aspect?

În orice caz, știu că sunt un dansator mai bun decât aș fi fost dacă nu mi s-ar fi spus că am un simț natural al ritmului. Afirmația m-a încurajat. Și mi-a dat speranță. Acest lucru m-a motivat să fac progrese."

Spune-i copilului tău, soției tale sau angajatului tău că dă dovadă de prostie sau nepricepere într-o anumită privință, că nu are talent în acel sens

și că face lucrurile anapoda și ai distrus aproape orice motivație de a încerca să își îmbunătățească performanțele. Folosește însă tehnica opusă — fii darnic cu încurajările, fă în așa fel încât lucrurile să pară ușor de făcut, dă de știre celeilalte persoane că tu crezi în abilitatea ei de a face lucrul respectiv, că are un potențial nedezvoltat în acea direcție și aceasta va practica până în zorii zilei pentru a excela.

Lowell Thomas, un artist superb din sfera relațiilor umane, a folosit această tehnică. Îți inspira încredere, curaj și credință. De pildă, am petrecut un sfârșit de săptămână cu domnul și doamna Thomas, iar sâmbătă seara am fost rugat să rămân pentru a juca bridge. Bridge? O, nu! Nu! Nu! Nu eu. Nu știam nimic despre bridge. Jocul a fost mereu un mister întunecat pentru mine. Nu! Nu! Imposibil!

„Păi, Dale, nu e așa greu", a răspuns Lowell. „La bridge nu ai nevoie decât de memorie și de raționament. Ai scris articole despre memorie. Bridge-ul va fi floare la ureche pentru tine. E chiar în domeniul tău."

Și imediat, aproape înainte de a-mi da seama ce făceam, m-am trezit pentru prima oară la masa de bridge. Și asta pentru că mi s-a spus că am un fler natural pentru bridge și că jocul a fost făcut să pară ușor.

Povestea despre bridge îmi amintește de Ely Culbertson, ale cărui cărți despre bridge au fost traduse în douăsprezece limbi și vândute în mai mult de un milion de exemplare. Totuși, el mi-a spus că nu ar fi făcut niciodată o profesie din acest joc dacă o anumită tânără nu l-ar fi asigurat că are fler pentru el.

Când a ajuns în America, în 1922, a încercat să găsească un post de profesor de filozofie și psihologie, însă nu a reușit. Apoi a încercat să vândă cărbune și a eșuat.

După care a încercat să comercializeze cafea și a eșuat și acolo.

Jucase ceva bridge, însă nu i-a trecut niciodată prin cap că într-o zi îl va preda. Nu doar că era un slab jucător de cărți, însă era, totodată, foarte încăpățânat. A pus atât de multe întrebări și a efectuat atât de multe examinări post-mortem, încât nimeni nu voia să joace cu el.

După care a întâlnit o profesoară drăguță de bridge, Josephine Dillon, s-a îndrăgostit și s-a căsătorit cu ea. Josephine a observat cu câtă atenție își analiza el cărțile și l-a convins că era un geniu potențial. Doar acea

încurajare, mi-a spus Culbertson, a fost cea care l-a determinat să facă din bridge o profesie.

Clarence M. Jones, unul dintre instructorii cursului nostru din Cincinnati, Ohio, mi-a spus cum încurajarea și crearea convingerii că greșelile sunt ușor de corectat au schimbat complet viața fiului său.

„În 1970, fiul meu David, care avea cincisprezece ani, a venit să locuiască cu mine în Cincinnati. Trăise o viață dură. În 1958, un accident de mașină i-a lăsat o cicatrice foarte urâtă pe frunte. În 1960, am divorțat de soție, iar băiatul s-a mutat în Dallas, Texas, împreună cu mama lui. Până la vârsta de cincisprezece ani, își petrecuse majoritatea anilor de școală în clase speciale pentru elevii cu deficit intelectual din cadrul sistemului de învățământ din Dallas. Poate din cauza cicatricii, administratorii școlii au decis că el avea un traumatism cerebral și nu putea funcționa la un nivel normal. Era cu doi ani în urma grupului său de vârstă, astfel încât era doar în clasa a șaptea. Totuși, nu cunoștea tabla înmulțirii, aduna cu degetele și abia putea citi.

„Exista un aspect pozitiv. Adora să lucreze la radio și pe platourile de televiziune. Dorea să devină tehnician de televiziune. L-am încurajat și i-am pus în vedere că avea nevoie de matematică pentru a se califica pentru instruire. M-am hotărât să îl ajut să stăpânească acest subiect. Am obținut patru seturi de cartonașe: înmulțire, împărțire, adunare și scădere. Pe măsură ce am trecut prin cartonașe, am plasat răspunsurile corecte în pachetul de cartonașe folosite. Când David greșea un cartonaș, îi dădeam răspunsul corect, apoi puneam cartonașul în pachet până nu mai rămâneau cartonașe nefolosite.

Cronometram, de fiecare dată, exercițiul. I-am promis că, atunci când va ajunge să răspundă corect, în opt minute, la toate cartonașele, nu vom mai exersa în fiecare seară. Acest obiectiv îi părea lui David imposibil de realizat. În prima seară, i-a luat 52 de minute, în a doua seară, 48, apoi 45, 44, apoi sub 40 de minute. Am sărbătorit fiecare scurtare a intervalului. Îmi sunam soția, îl îmbrățișam și dansam. La sfârșitul lunii, lucra corect cu toate cartonașele în mai puțin de opt minute. Când făcea un mic progres, cerea să repete exercițiile. A făcut descoperirea fantastică că învățatul era ușor și distractiv pentru el.

În mod natural, notele sale de la algebră au înregistrat progrese considerabile. E uimitor cât de ușoară e algebra atunci când știi să înmulțești. S-a surprins pe sine aducând acasă un calificativ B la matematică. Acest lucru nu se mai întâmplase niciodată până atunci. Alte schimbări au venit cu o rapiditate aproape de necrezut. Citirea i s-a îmbunătățit repede, iar el a început să își folosească talentele naturale la desen. În următorii ani școlari, profesorul de științe naturale l-a însărcinat cu organizarea unei expoziții. El a ales să dezvolte o serie extrem de complexă de modele pentru a demonstra efectele pârghiilor. Acest lucru necesita deprinderi nu doar la desen, ci și în matematicile aplicate. Expoziția a luat premiul întâi la concursul științific al școlii, a fost înscrisă în competiția orașului și a câștigat premiul al treilea pentru întregul oraș Cincinnati.

Aceasta a fost victoria supremă. Iată un copil care rămăsese în urmă cu două clase, căruia i s-a spus că suferise un traumatism cerebral, care fusese poreclit Frankenstein de către colegii de clasă și căruia i s-a spus că probabil creierul i s-a scurs prin tăietura de la cap. Dintr-odată, el a descoperit că putea învăța și atinge cu adevărat scopuri. Rezultatul? Din ultimul trimestru al clasei a opta și până la terminarea liceului, a reușit întotdeauna să rămână printre cei mai buni elevi; în liceu a fost ales ca membru al societății onorifice naționale. Odată ce a descoperit că învățatul era ușor, întreaga lui viață s-a schimbat."

Dacă dorești să îi ajuți pe alții să își îmbunătățească performanțele, amintește-ți:

PRINCIPIUL 8

Încurajează-i pe ceilalți. Fă în așa fel încât orice greșeală să pară ușor de corectat.

9

Determină-i pe oameni să facă bucuroşi ceea ce doreşti tu

În 1915, America era îngrozită. Vreme de mai mult de un an, naţiunile Europei se măcelăriseră una pe alta la o scală nemaivăzută până atunci în toate analele istoriei. Putea fi adusă pacea? Nimeni nu ştia. Însă Woodrow Wilson era hotărât să încerce. El urma să trimită trimite un reprezentant personal, un emisar de pace, pentru a se sfătui cu conducătorii militari ai Europei.

William Jennings Bryan, secretar de stat, Bryan, avocatul păcii, a dorit să meargă. El a văzut o ocazie de a oferi un mare serviciu şi de a-şi imortaliza numele. Însă Wilson a numit pe altcineva, pe prietenul său intim, colonelul şi consilierul Edward M. House; a fost misiunea spinoasă a lui House să-i aducă veştile proaste lui Bryan fără să îl ofenseze.

„Bryan a fost extrem de dezamăgit când a auzit că urma să merg în Europa ca emisar de pace", a consemnat colonelul în jurnalul său. „A spus că plănuise să facă el însuşi acest lucru.

I-am răspuns că preşedintele a considerat că ar fi neînţelept să facă oricine acest lucru în mod oficial şi *că plecarea sa ar atrage multă atenţie*, iar oamenii s-ar întreba de ce se află el acolo."

Vezi mesajul subtil? House i-a spus, practic, lui Bryan că era *prea important* pentru sarcină, iar Bryan a fost mulţumit de decizie.

Colonelul House, abil, experimentat în mersul treburilor lumii, urma una dintre regulile importante ale relaţiilor umane: *Ajută întotdeauna cealaltă persoană să se simtă fericită făcând lucrul pe care îl sugerezi.*

Woodrow Wilson a urmat această politică şi atunci când l-a invitat pe William Gibbs McAdoo să devină membru al cabinetului său. Aceasta era cea

mai mare onoare pe care o putea oferi oricui şi totuşi, Wilson a exprimat invitaţia într-o asemenea manieră, încât McAdoo s-a simţit de două ori mai important. Iată povestea în cuvintele lui McAdoo: „Wilson a spus că îşi alegea cabinetul şi că ar fi foarte bucuros dacă aş accepta postul de secretar al Trezoreriei. Avea o manieră încântătoare de a exprima cererile; crea impresia că, prin a accepta această mare onoare, i-aş face o favoare."

Din nefericire, Wilson nu a folosit mereu o astfel de strategie. Dacă ar fi făcut-o, istoria ar fi fost diferită. De exemplu, el nu a mulţumit Senatul şi Partidul Republican prin introducerea Statelor Unite în Liga Naţiunilor. Wilson a refuzat să ia cu sine la conferinţa de pace lideri republicani proeminenţi precum Elihu Root, Charles Evans Hughes sau Henry Cabot Lodge. În schimb, a luat oameni necunoscuţi din propriul său partid. I-a dojenit pe republicani, a refuzat să îi lase să simtă că Liga a fost în aceeaşi măsură şi ideea lor, nu doar a lui, iar ca rezultat al acestui comportament dur în relaţiile umane, şi-a distrus cariera, şi-a ruinat sănătatea, şi-a scurtat viaţa, a cauzat rămânerea Americii în afara Ligii şi a afectat istoria lumii.

Oamenii de stat şi diplomaţii nu sunt singurii care utilizează această abordare de tip ajută-o-persoană-să-se-simtă-fericită-făcând-lucrul-pe-care-îl-doreşti. Dale O. Ferrier, din Fort Wayne, Indiana, a povestit cum l-a încurajat pe unul dintre copiii săi mici să împlinească de bunăvoie sarcinile care i-au fost atribuite.

„Una dintre sarcinile lui Jeff a fost să culeagă perele căzute, pentru ca persoana care tundea iarba sub copac să nu fie nevoită să se oprească pentru a le culege. Lui Jeff nu-i plăcea să facă asta şi de fiecare dată treaba fie nu era făcută deloc, fie era făcută atât de prost, încât omul care tundea iarba trebuia să se oprească şi să culeagă câteva pere omise de fiul meu. În loc să am o confruntare violentă cu el în această privinţă, într-o zi i-am spus: «Jeff, îţi propun o afacere. Pentru fiecare coş cu pere pe care îl culegi, îţi voi plăti un dolar. Însă după ce termini, pentru fiecare pară rămasă în curte îţi voi lua un dolar. Ce părere ai?» După cum v-aţi aştepta, nu doar că a cules toate perele, însă a trebuit să îl urmăresc pentru a mă asigura că nu mai culegea pere pentru a mai umple câteva coşuri."

Am cunoscut un bărbat care a refuzat multe invitaţii de a vorbi, invitaţii oferite de prieteni, invitaţii venind de la oameni faţă de care avea obligaţii; şi totuşi, a făcut acest lucru atât de abil, încât cealaltă persoană a fost cel

puțin mulțumită de refuzul său. Cum reușea? Nu doar prin a vorbi despre simplul fapt că era prea obosit sau alte lucruri de acest gen. Nu, după ce își exprima aprecierea pentru invitație și regretul că nu o poate accepta, sugera un orator care să îl înlocuiască. Cu alte cuvinte, nu oferea celeilalte persoane timp pentru a se simți nefericită cu privire la refuzul său. Reorienta imediat gândurile acesteia către un alt vorbitor care putea accepta invitația.

Gunter Schmidt, care a urmat cursul nostru în Germania de Vest, a povestit despre o angajată dintr-un magazin alimentar care era neglijentă în lipirea adecvată a etichetelor cu prețuri pe rafturile în care erau așezate produsele. Acest lucru cauza confuzie și plângeri din partea clienților. Reamintirile, mustrările, confruntările cu ea pe această temă nu au fost de prea mare folos. În cele din urmă, domnul Schmidt a chemat-o la el în birou și i-a spus că o numea pe postul de supervizor al etichetelor cu prețuri pe întregul magazin și că urma să fie responsabilă pentru menținerea etichetelor pe rafturi. Această responsabilitate și acest titlu nou au schimbat complet atitudinea ei, iar ea și-a îndeplinit sarcinile satisfăcător începând din acea zi.

Copilăresc? Poate. Însă asta e ceea ce i s-a spus lui Napoleon când a creat Legiunea de Onoare, a distribuit 15 000 de cruci soldaților săi, i-a numit pe optsprezece dintre generalii săi mareșali ai Franței și și-a botezat trupele „Marea Armată". Napoleon a fost criticat pentru faptul de a fi dat „jucării" veteranilor de război, la care el a răspuns: „Bărbații sunt guvernați de jucării".

Această tehnică de a conferi titluri și autoritate a funcționat pentru Napoleon și va funcționa și pentru tine. De exemplu, o prietenă de-a mea, doamna Ernest Gent, din Scarsdale, New York, a fost deranjată de băieții care alergau peste pajiștea ei și o distrugeau. I-a criticat. A încercat să îi ia cu vorba bună. Niciuna dintre tehnici nu a funcționat. După care a încercat să îi dea celui mai obraznic din grup un titlu și un sentiment de autoritate. L-a făcut „detectivul" ei și l-a însărcinat cu ținerea la distanță de pajiștea ei a tuturor intrușilor. Acest lucru i-a rezolvat problema. „Detectivul" ei a făcut un foc în curtea din spate, a înroșit un fier și a amenințat că-l va însemna pe oricine ar fi pășit pe pajiște.

Liderul eficient ar trebui să păstreze în minte următoarele principii îndrumătoare atunci când are nevoie să schimbe atitudinile și comportamentele celorlalți:

1. Fii sincer! Nu promite nimic din ceea ce nu poți oferi. Uită de beneficiile personale și concentrează-te asupra beneficiilor celeilalte persoane.
2. Stabilește cu exactitate ce vrei să facă cealaltă persoană.
3. Fii empatic! Întreabă-te ce vrea cu adevărat cealaltă persoană.
4. Ai în vedere beneficiile pe care le va obține cealaltă persoană prin realizarea lucrurilor sugerate de tine.
5. Armonizează acele beneficii cu ceea ce dorește cealaltă persoană.
6. Atunci când lansezi o cerere, exprim-o într-o formă care va transmite celuilalt ideea că va obține beneficii personale. Am putea da un ordin scurt astfel: „John, ne vin mâine niște clienți și am nevoie să fie curată cămara. Așa că mătură, aranjează marfa frumos în rafturi și șterge tejgheaua." Sau am putea exprima aceeași idee prin a-i arăta lui John beneficiile pe care le va obține din îndeplinirea acelei sarcini: „John, avem o sarcină care ar trebui împlinită corect. *Dacă o facem acum, nu va trebui să ne ocupăm de ea mai târziu.* Aduc mâine niște clienți să le prezint magazinul. Aș vrea să îi invit în cămară, însă nu arată bine. Dacă ai putea mătura, aranja frumos marfa în rafturi și șterge tejgheaua, asta ne-ar ajuta să demonstrăm că suntem eficienți, iar *tu vei fi contribuit la crearea unei imagini bune pentru companie.*"

Va face John fericit ceea ce îi ceri? Probabil nu foarte fericit, însă mai fericit decât în situația în care nu i-ai fi indicat beneficiile. Presupunând că John se mândrește cu felul în care arată cămara și e interesat să contribuie la crearea unei imagini bune pentru companie, sunt șanse mai mari ca el să colaboreze. Totodată, lui John i se va fi dat de înțeles că sarcina trebuie până la urmă împlinită și că, făcând-o acum, nu va mai trebui să se ocupe de ea ulterior.

E naiv să crezi că vei obține mereu o reacție favorabilă de la alte persoane atunci când folosești aceste abordări, însă experiența majorității oamenilor arată că ai mai multe șanse să modifici atitudinile în acest mod decât atunci când nu folosești aceste principii, iar dacă îți mărești succesele

fie şi cu zece procente, ai devenit cu 10% mai eficient ca lider decât erai înainte, iar acesta e beneficiul tău.

Oamenii vor fi mai motivaţi să facă ceea ce doreşti tu dacă foloseşti:

PRINCIPIUL 9

Motivează cealaltă persoană în aşa fel încât să facă bucuroasă ceea ce îi sugerezi.

PE SCURT

FII UN ADEVĂRAT LIDER!

Atribuţiile de lider includ adesea schimbarea atitudinilor şi comportamentelor oamenilor. Iată unele sugestii pentru a realiza acest lucru:

PRINCIPIUL 1

Începe cu laude şi aprecieri sincere.

PRINCIPIUL 2

Atrage atenţia oamenilor în mod indirect asupra greşelilor lor.

PRINCIPIUL 3

Vorbeşte despre propriile greşeli înainte de a critica cealaltă persoană.

PRINCIPIUL 4

Adresează întrebări în loc de a da ordine directe.

PRINCIPIUL 5

Permite celeilalte persoane să îşi păstreze onoarea.

PRINCIPIUL 6

Laudă cel mai mic progres şi laudă fiecare progres. „Aprobă inimos şi laudă cu sinceritate."

PRINCIPIUL 7

Oferă celeilalte persoane o reputaţie la înălţimea căreia trebuie să se ridice.

PRINCIPIUL 8

Încurajează-i pe ceilalţi. Fă în aşa fel încât greşeala să pară uşor de corectat.

PRINCIPIUL 9

Motivează cealaltă persoană în aşa fel încât să facă bucuroasă ceea ce îi sugerezi.

CALEA CEA MAI SCURTĂ CĂTRE CELEBRITATE

de Lowell Thomas

Aceste informații biografice despre Dale Carnegie au fost scrise ca introducere la ediția originală a volumului Secretele succesului — Cum să vă faceți prieteni și să deveniți influenți. *Ele sunt retipărite în această ediție pentru a oferi cititorilor date suplimentare despre Dale Carnegie.*

Era o noapte rece de ianuarie a anului 1935, însă vremea nu îi putea opri. Două mii cinci sute de bărbați și de femei s-au înghesuit în sala de bal a Hotelului Pennsylvania din New York. Fiecare loc disponibil a fost ocupat până la ora șapte și jumătate. La ora opt, mulțimea nerăbdătoare încă intra în încăpere. Balconul spațios s-a umplut până la refuz. La un moment dat, chiar și locurile în picioare se găseau cu greu, iar sute de oameni, obosiți după o zi de muncă, au stat în picioare timp de o oră și jumătate în acea noapte pentru a fi martori — la ce?

O prezentare de modă?

O cursă cu bicicleta de șase zile sau o apariție personală a lui Clark Gable?

Nu. Acești oameni fuseseră atrași acolo de o reclamă din ziar. Cu două seri în urmă, atenția le-a fost atrasă de acest anunț tipărit pe o pagină întreagă în publicația *Sun* din New York:

ÎNVAȚĂ SĂ COMUNICI EFICIENT.

PREGĂTEȘTE-TE SĂ FII LIDER.

Teme vechi? Da, dar fie crezi, fie nu, în cel mai sofisticat oraș de pe pământ, în timpul unei crize economice cu o rată a șomajului de 20 de procente,

două mii cinci sute de oameni au ieşit din case şi s-au grăbit la hotel ca răspuns la acel anunţ publicitar.

Cei care veniseră proveneau din pătura economică superioară — directori executivi, angajaţi şi profesionişti.

Veniseră să participe la deschiderea unui curs ultramodern, extrem de practic, despre „Discursul eficient şi influenţarea oamenilor în afaceri", oferit de Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations.

De ce se aflau ei acolo, aceşti două mii cinci sute de oameni?

Datorită unei dorinţe subite pentru mai multă educaţie condiţionată de depresia economică?

Aparent nu, pentru că acelaşi curs fusese prezentat în săli pline din New York City în fiecare din ultimii douăzeci şi trei de ani. În acel interval, mai mult de cincisprezece mii de profesionişti şi oameni de afaceri fuseseră instruiţi de Dale Carnegie. Chiar şi organizaţiile şi firmele de mari dimensiuni, sceptice, conservatoare, precum Westinghouse Electric Company, McGraw-Hill Publishing Company, Brooklyn Union Gas Company, Brooklyn Chamber of Commerce, American Institute of Electrical Engineers şi New York Telephone Company au derulat aceste cursuri în cadrul propriilor birouri, în beneficiul membrilor şi directorilor lor.

Faptul că aceşti oameni, la zece sau douăzeci de ani după ce au terminat şcoala primară, liceul sau facultatea, vin şi urmează acest curs de instruire e un comentariu elocvent referitor la deficienţele sistemului nostru educaţional.

Ce doresc adulţii să studieze cu adevărat? Aceasta e o întrebare importantă, iar pentru a răspunde la ea, Universitatea din Chicago, American Association for Adult Education şi United Y.M.C.A. Schools au efectuat un sondaj pe o perioadă de doi ani.

Sondajul a dezvăluit că interesul de bază al adulţilor e sănătatea. A mai dezvăluit că interesul lor secundar e dezvoltarea deprinderilor din sfera relaţiilor umane — ei doresc să înveţe tehnicile relaţiilor armonioase şi ale influenţării altor persoane. Ei nu vor să devină oratori publici şi nu doresc să asculte discursuri răsunătoare despre psihologie, ci doresc sugestii pe care le pot aplica imediat în afaceri, în contactele sociale şi în familie.

Deci asta era ceea ce doreau adulţii să înveţe, nu-i aşa?

„În regulă", au spus persoanele care au realizat studiul. „Bine. Dacă asta e ceea ce doresc, asta le vom oferi."

Căutând un manual în acest domeniu, au descoperit că nu fusese scris niciodată unul care să ajute oamenii să îşi rezolve problemele apărute în relaţiile umane.

Aceasta era o problemă serioasă! Vreme de sute de ani, fuseseră scrise volume savante despre greci şi latini sau matematicile superioare, subiecte pe care adultul mediu nu dă două parale. Însă tocmai despre acel subiect faţă de care el manifesta o sete de cunoaştere, o dorinţă veritabilă de a găsi îndrumare şi ajutor — nimic!

Această realitate a explicat prezenţa a două mii cinci sute de adulţi motivaţi şi înghesuiţi în marea sală de bal a Hotelului Pennsylvania ca răspuns la o reclamă din ziar. Aici, din câte se pare, au aflat, în sfârşit, lucrul pe care îl căutaseră vreme îndelungată.

În liceu şi în facultate, ei se aplecaseră asupra cărţilor, crezând că doar cunoaşterea în sine reprezenta calea către succesele financiare şi profesionale.

Însă câţiva ani petrecuţi în învălmăşeala vieţii profesionale şi de afaceri i-au dezamăgit crunt. Ei au văzut cum unele dintre cele mai importante succese au fost obţinute de oameni care posedau, în plus faţă de cunoştinţele lor tehnice, abilitatea de a vorbi elocvent, de a-i atrage pe alţii de partea modului lor de gândire, de „a se vinde" pe sine şi de a-şi „vinde" ideile.

Au descoperit, curând, că, dacă cineva aspira să poarte bereta de căpitan şi să navigheze pe corabia afacerilor, personalitatea şi abilitatea de a vorbi sunt mai importante decât stăpânirea conjugărilor verbale din limba latină sau o diplomă de la Harvard.

Anunţul din *New York Sun* promitea ca întâlnirea să fie extrem de antrenantă. A fost. Optsprezece oameni care urmaseră cursul au fost invitaţi în faţa microfonului şi cincisprezece dintre ei au primit exact şaptezeci şi cinci de secunde pentru a-şi spune povestea. Doar şaptezeci şi cinci de secunde pentru a vorbi, după care, „bang!", se auzea ciocănelul, iar preşedintele juriului striga: „Timpul a expirat! Următorul vorbitor!"

Discursurile s-au desfăşurat cu repeziciunea unei turme de bivoli care aleargă tropăind pe câmpie. Spectatorii au stat timp de o oră şi jumătate să privească spectacolul.

Invitații care au vorbit proveneau din toate sectoarele vieții: câțiva agenți de vânzări, directorul unui lanț de magazine, un brutar, președintele unei asociații comerciale, doi bancheri, un agent de asigurare, un contabil, un dentist, un farmacist care venise de la Indianapolis la New York pentru a urma cursul, un avocat care venise din Havana cu scopul de a se pregăti să susțină un discurs important de trei minute.

Primul vorbitor a purtat numele celt de Patrick J. O'Haire. Născut în Irlanda, el făcuse doar patru ani de școală, a ajuns în America, a lucrat ca mecanic, apoi ca șofer.

Totuși, acum avea patruzeci de ani, avea o familie tot mai numeroasă și avea nevoie de mai mulți bani, astfel încât a încercat să vândă camioane. Suferind de un complex de inferioritate care, așa cum s-a exprimat, îl chinuia zi de zi, trebuia să se plimbe încolo și-ncoace în fața unui birou de vreo zece ori înainte să aibă destul curaj pentru a deschide ușa. Era atât de descurajat ca agent de vânzări, încât se gândea să se întoarcă la munca manuală într-un service de mașini, când într-o zi a primit o scrisoare care îl invita să participe la cursul de eficiență în vorbire al lui Dale Carnegie.

Nu a dorit să participe. S-a temut că va trebui să se întâlnească cu mulți absolvenți de facultate, că va fi nelalocul său.

Soția sa, disperată, a insistat să participe, spunându-i: „Îți poate fi de folos, Pat. Dumnezeu știe că ai nevoie de curs." El a mers la adresa unde urma să se țină întâlnirea și a stat pe trotuar cinci minute până să găsească suficientă încredere în sine pentru a intra în sală.

Prima dată când a încercat să vorbească în fața celorlalți era amețit de frică. Însă pe măsură ce au trecut săptămânile, teama de public i s-a risipit și a descoperit curând că îi plăcea să vorbească — cu cât mulțimea era mai mare, cu atât era mai bine. I s-a risipit, totodată, teama față de oameni și de superiorii săi. Le prezenta ideile sale, iar după scurtă vreme, a fost promovat în cadrul departamentului de vânzări. A devenit un membru prețuit și foarte plăcut al companiei sale. În această noapte, la Hotel Pennsylvania, Patrick O'Haire a stat în fața a două mii cinci sute de persoane și a dezvăluit, vesel, exuberant, realizările sale. Audiența a râs în hohote. Puțini oratori profesioniști i-ar fi putut egala performanța.

Următorul care a luat cuvântul, Godfrey Meyer, era un bancher cu păr grizonant, tată a unsprezece copii. Prima oară când a încercat să vorbească

în clasă s-a blocat de-a dreptul. Mintea sa a refuzat să funcționeze. Povestea sa e o ilustrare vie a modului în care spiritul de lider gravitează în jurul persoanelor care pot vorbi.

Lucrase pe Wall Street, iar vreme de douăzeci și cinci de ani trăise în Clifton, New Jersey. În acea perioadă, nu și-a asumat niciun rol activ în afacerile comunitare și cunoștea poate cinci sute de oameni.

La scurtă vreme după ce s-a înscris la cursul lui Carnegie, a primit nota de plată și s-a înfuriat cu privire la ceea ce el considera a fi sume nejustificate. În mod obișnuit, ar fi rămas acasă și ar fi fiert în suc propriu ori s-ar fi descărcat plângându-se vecinilor. În schimb, în acea seară, și-a pus pălăria pe cap, a mers până la întâlnirea din oraș și a explodat în public.

Ca rezultat al acelui discurs, cetățenii din Clifton l-au îndemnat să candideze pentru un post în consiliul municipal. Astfel încât, timp de săptămâni întregi, s-a deplasat de la o întâlnire la alta, denunțând irosirea resurselor și extravaganța.

Au existat nouăzeci și șase de candidați pe posturi. Când voturile au fost numărate, surpriză, numele lui Godfrey Meyer conducea în clasament. Aproape peste noapte, el a devenit o figură publică printre cei patruzeci de mii de indivizi ai comunității sale. Ca rezultat al discursurilor sale, și-a făcut de optzeci de ori mai mulți prieteni în șase săptămâni decât fusese capabil să își facă în douăzeci și cinci de ani.

Iar venitul său pentru postul de consilier orășenesc a echivalat cu o marjă de profit de 1.000 de procente (de zece ori mai mult) pe an în raport cu investiția sa în cursul Carnegie.

Un al treilea vorbitor, șeful unei mari asociații naționale de producători alimentari, a povestit cum a fost incapabil să se ridice în picioare și să-și exprime ideile la întâlniri ale consiliului de conducere al directorilor.

Ca rezultat al faptului că a învățat să gândească pe cont propriu, s-au întâmplat două lucruri uimitoare. A fost ales președinte al asociației sale, iar de pe acea poziție, a fost obligat să se adreseze întâlnirilor de pe tot cuprinsul Statelor Unite. Fragmente din discursurile sale au fost reproduse în știrile Associated Press și tipărite în ziare și publicații comerciale din întreaga țară.

În doi ani, după ce a învățat să vorbească eficient, a primit mai multă publicitate gratuită pentru compania sa și produsele acesteia decât fusese

capabil să obțină cu un sfert de milion de dolari cheltuiți pe publicitatea directă. Acest vorbitor a recunoscut că ezita să îi sune la telefon pe cei mai importanți directori executivi din Manhattan pentru a-i invita la masa de prânz. Dar ca rezultat al prestigiului pe care l-a obținut cu discursurile sale, aceiași oameni l-au sunat ei înșiși, l-au invitat la masă și i-au cerut scuze pentru că îi răpesc din timp.

Abilitatea de a vorbi e o cale rapidă către succes. Ea pune persoana în lumina reflectoarelor, îi ridică capul și umerii deasupra mulțimii. Iar persoanei care poate vorbi acceptabil i se conferă, de obicei, meritul pentru o abilitate cu mult mai mare decât cea pe care o posedă în realitate.

În rândurile națiunii a început să ia amploare o mișcare în favoarea educației persoanelor adulte, iar cea mai spectaculoasă forță a acestei mișcări a fost Dale Carnegie, un bărbat care a ascultat și a evaluat mai multe discursuri decât oricare alt om. Conform unei benzi desenate realizate de către „Believe-It-or-Not" Ripley, el a realizat critica a 150 000 de discursuri. Dacă suma totală nu te impresionează, amintește-ți că asta a însemnat aproape câte un discurs pe zi de când Cristofor Columb a descoperit America și până în prezent. Sau, pentru a ne exprima altfel, dacă toți oamenii care au vorbit înaintea lui ar fi folosit doar trei minute, i-ar fi luat zece luni de ascultat zi și noapte ca să-i audă pe toți.

Cariera lui Dale Carnegie, plină de contraste, a fost un exemplu frapant al ceea ce poate realiza o persoană când e obsedată de o idee originală și dă dovadă de un entuziasm ardent.

Născut într-o fermă din Missouri situată la zece mile de o cale ferată, el nu a văzut niciodată un automobil până la vârsta de doisprezece ani; totuși, în momentul în care a împlinit patruzeci și șase de ani, era familiarizat cu cele patru colțuri îndepărtate ale lumii, după ce călătorise peste tot, de la Hong Kong la Hammerfest, odată ajungând mai aproape de Polul Nord decât se apropiase amiralul Byrd cu baza de explorare Little America de Polul Sud.

Acest băiat din Missouri, care odinioară a cules căpșuni și a tăiat scaieți pentru cinci cenți pe oră, a devenit instructorul extrem de bine plătit în arta oratoriei de către directorii unor mari corporații.

Cowboy-ul de altădată, care însemna cu fierul înroșit vaci și viței și călărea în vestul Dakotei de Sud, a plecat ulterior la Londra pentru a organiza spectacole sub patronajul familiei regale.

Acest tânăr, care a înregistrat un eșec total în primele șase ori când a încercat să vorbească în public, a devenit, mai târziu, managerul meu personal. O mare parte din succesul meu s-a datorat instruirii primite de la Dale Carnegie.

Tânărul Carnegie a trebuit să lupte pentru a obține o educație, pentru că situația sa materială era mereu austeră la vechea fermă din nord-vestul statului Missouri, iar ghinioanele se țineau lanț. An de an, apele râului „102" creșteau, inundând lanurile de porumb și luând cu ele baloturile de fân. Anotimp după anotimp, porcii se îmbolnăveau și mureau de holeră, piața de vite și catâri intra în declin, iar banca amenința să le vândă ferma pentru neplata ipotecilor.

Dezamăgită, familia a vândut tot și a cumpărat o altă fermă, în apropiere de State Teachers' College, în Warrensburg, Missouri. Cazarea și masa puteau fi obținute în oraș cu doi dolari pe zi, însă tânărul Carnegie nu și le putea permite, astfel încât a rămas la fermă și a făcut naveta călare trei mile până la colegiu, în fiecare zi. Acasă, mulgea vacile, tăia lemne, hrănea porcii și studia verbele din limba latină la lumina unei lămpi cu petrol lampant până când vederea i se tulbura și începea să moțăie.

Chiar și atunci când se culca la miezul nopții, punea soneria ceasului la ora trei dimineața. Tatăl său creștea porci de rasă Duroc-Jersey — și exista un pericol, pe durata nopților geroase, ca purceii tineri să moară înghețați, astfel încât aceștia erau puși într-un coș, acoperiți cu pânză groasă de sac și așezați după soba din bucătărie. Treziți de necesitățile lor naturale, porcii cereau o masă caldă la ora trei dimineața, astfel încât, atunci când se declanșa soneria, Dale Carnegie se ridica cu greu de sub pături, ducea coșul cu purcei afară la mama lor, o aștepta să îi hrănească, după care îi aducea înapoi la căldura sobei din bucătărie.

Existau șase sute de elevi la State Teachers' College, iar Dale Carnegie era unul dintre cei care nu își puteau permite să stea în oraș. Era rușinat de sărăcia care îl obliga să călărească înapoi la fermă în fiecare seară pentru a mulge vacile. Îi era rușine de haina sa, care era prea strâmtă, și de pantalonii săi, care erau prea scurți. Dezvoltând cu repeziciune un

complex de inferioritate, a căutat o metodă mai rapidă de a se remarca. A observat, curând, că existau anumite grupuri la colegiu care se bucurau de influență și prestigiu — jucătorii de fotbal și de baseball, precum și băieții care câștigau concursurile de dezbateri și de discursuri publice.

Conștientizând faptul că nu avea înclinație către atletism, s-a decis să câștige unul dintre concursurile de discursuri. A exersat în șa, galopând spre colegiu și înapoi; și-a exersat discursurile în timp ce mulgea vacile, după care urca un balot de fân în hambar și, cu mare avânt și gesturi largi, perora, în fața porumbeilor înspăimântați, pe diverse teme cotidiene.

Însă, în ciuda seriozității și pregătirii sale, s-a confruntat cu eșecuri repetate. Avea, la momentul respectiv, optsprezece ani — era sensibil și mândru. S-a descurajat și a devenit atât de deprimat, încât s-a gândit la sinucidere. Apoi, dintr-odată, a început să câștige, nu doar un concurs, ci fiecare concurs de oratorie din colegiu.

Alți elevi l-au rugat să îi învețe și pe ei și au câștigat.

După ce a absolvit colegiul, a început să vândă cursuri prin corespondență fermierilor care locuiau pe dealurile nisipoase din statele Nebraska și Wyoming. În ciuda energiei și entuziasmului nelimitat, nu a reușit să se remarce. A devenit atât de descurajat, încât a mers în camera sa din Hotelul Alliance, Nebraska, în mijlocul zilei, s-a aruncat în pat și a plâns de disperare. Tânjea să se întoarcă la școală, tânjea să se retragă din lupta dură a vieții, însă nu putea. Astfel încât s-a hotărât să meargă în Omaha și să obțină o altă slujbă. Nu avea bani pentru un bilet de tren, astfel că a călătorit într-un tren de marfă, hrănind și adăpând caii din două vagoane în schimbul costului călătoriei. După ce a sosit în Omaha, a găsit un loc de muncă ca vânzător de slănină, săpun și untură pentru Armour and Company. Teritoriul său de lucru se întindea de la regiunile aride până la ținutul indian din Dakota de Sud. Și-a acoperit teritoriul călătorind cu trenurile de marfă, cu trăsura și călare și a dormit în hoteluri pentru imigranți unde singurul perete despărțitor între camere era o pânză de muselină. A studiat cărți despre vânzări, a îmblânzit cai sălbatici, a jucat pocher cu indienii și a învățat cum să colecteze banii. Apoi, când un proprietar de magazin nu a putut plăti cu bani-gheață slănina și jambonul comandate, Dale Carnegie a luat o duzină de perechi de pantofi de pe raftul său, i-a vândut oamenilor din tren și a trimis chitanțele la Armour and Company.

El mergea adesea cu trenul de marfă pe o distanță de o sută de mile zilnic. Când trenul se oprea pentru a descărca marfa, alerga în orașul respectiv, vizita trei sau patru comercianți, își primea comenzile, iar când fluiera locomotiva, fugea repede pe străzi până la gară și sărea în trenul aflat deja în mișcare.

În decurs de doi ani, s-a ocupat de un teritoriu neproductiv aflat pe locul al douăzeci și cincilea și l-a propulsat pe primul loc între toate cele douăzeci și nouă de autostrăzi ce duceau către ieșirea din Omaha. Conducerea de la Armour and Company s-a oferit să îl promoveze, spunând: „Ai realizat ceea ce părea imposibil." Însă el a refuzat promovarea și a demisionat, a plecat la New York, a studiat la American Academy of Dramatic Arts și a făcut turnee în țară, jucând rolul doctorului Hartley în piesa *Polly of the Circus*.

Nu va egala niciodată talentul lui Booth sau al lui Barrymore. A avut bunul-simț de a-și seama de asta. Astfel încât a revenit în sfera vânzărilor, comercializând automobile și camioane pentru Packard Motor Car Company.

Nu se pricepea deloc la mașini și nu se simțea atras de domeniu. Teribil de nefericit, s-a silit zilnic să își îndeplinească sarcinile. Dorea să aibă timp pentru studii, pentru a scrie cărți pe care visase să le scrie încă din colegiu. Astfel încât și-a dat demisia. Urma să își petreacă zilele scriind povestiri și romane și predând ca profesor într-o școală serală, pentru a se întreține.

Predând ce anume? Privind în urmă și evaluându-și studiile din colegiu, a văzut că instruirea în discursul public a contribuit în mai mare măsură la încrederea în sine, curajul, atitudinea și abilitatea de a se întâlni și a interacționa cu oamenii decât o făcuseră toate celelalte cursuri la un loc. Astfel încât le-a cerut celor de la școlile Y.M.C.A. din New York să îi ofere șansa de a organiza cursuri în domeniul discursurilor publice pentru oamenii de afaceri.

Poftim? Să faci oratori din oamenii de afaceri? Absurd. Oamenii de la Y.M.C.A. știau asta. Ei încercaseră să deruleze astfel de cursuri și au eșuat de fiecare dată. Când au refuzat să îi plătească un salariu de doi dolari pe noapte, a fost de acord să predea pe bază de comision și să primească un procent din profiturile nete, în cazul în care urmau să fie generate profituri. Iar după trei ani, au ajuns să îi plătească treizeci de dolari pe noapte pe baza acelui contract, în loc de doi.

Cursul a luat amploare. Alte şcoli Y.M.C.A. au auzit de el, apoi alte oraşe. Dale Carnegie a devenit, în curând, un elogiat profesor de cursă lungă, acoperind oraşele New York, Philadelphia, Baltimore şi ulterior Londra şi Paris. Toate manualele erau prea academice şi lipsite de simţ practic pentru oamenii de afaceri care se îngrămădeau la cursurile sale. Datorită acestui aspect, a scris o carte, intitulată *Public Speaking and Influencing Men in Business*, care a devenit un text oficial al tuturor şcolilor Y.M.C.A., după cum şi al American Bankers' Association şi al National Credit Men's Association.

Dale Carnegie a afirmat că oamenii pot vorbi atunci când se enervează. El a spus că, dacă îl pocneşti pe cel mai ignorant om din oraş în obraz şi îl dobori la pământ, el se va ridica în picioare şi va vorbi cu o elocvenţă, ardoare şi emfază care ar rivaliza cu cea a oratorului de faimă mondială William Jennings Bryan la apogeul carierei sale. A susţinut că aproape orice persoană poate vorbi acceptabil în public dacă are încredere de sine şi o idee care îi fierbe în minte şi se cere exprimată.

Modalitatea de a dezvolta încredere în sine, a explicat el, e să faci lucrul pe care te temi să îl faci şi să acumulezi un număr de experienţe de succes. Astfel încât el şi-a forţat fiecare participant la curs să vorbească în cadrul fiecărei sesiuni de lucru. Publicul e înţelegător. Toţi membrii săi se află în aceeaşi barcă şi, printr-o practică constantă, ei dezvoltă un curaj, o încredere şi un entuziasm care se transferă în discursurile lor private.

Dale Carnegie ţi-ar spune că şi-a câştigat existenţa în toţi acei ani nu prin predarea discursului public — acesta a fost o activitate secundară. Sarcina sa principală a fost să ajute oamenii să îşi depăşească temerile şi să îşi dezvolte curajul.

A început prin a organiza un curs aproximativ despre discursul public, dar studenţii care au participat erau bărbaţi şi femei de afaceri. Mulţi dintre ei nu mai văzuseră interiorul unei săli de clasă vreme de treizeci de ani. Majoritatea îşi plăteau taxa de studiu în rate. Doreau rezultate şi le doreau rapid — rezultate pe care le puteau folosi în ziua următoare în cadrul interviurilor de afaceri şi în discursurile susţinute în faţa unor grupuri.

A fost nevoit să fie rapid şi practic. În consecinţă, a dezvoltat un sistem de instruire care e unic — o combinaţie frapantă de discurs public, abilităţi în vânzare, relaţii umane şi psihologie aplicată.

Fără să se lase dominat de reguli stricte, a dezvoltat un curs care e la fel de real ca pojarul şi de două ori mai amuzant.

Când cursurile luau sfârşit, absolvenţii înfiinţau un club propriu şi continuau să se întâlnească, o dată la două săptămâni, mulţi ani după absolvire. Un grup de nouăsprezece persoane din Philadelphia s-a întâlnit de două ori pe lună, iarna, vreme de şaptesprezece ani. Membrii clasei călătoresc frecvent câte cincizeci sau o sută de mile pentru a participa la întâlniri. Un student obişnuia să facă naveta în fiecare săptămână de la Chicago la New York. Profesorul William James, de la Harvard, obişnuia să spună că persoana medie îşi dezvoltă doar zece procente din abilităţile sale mentale latente. Dale Carnegie, ajutându-i pe oamenii de afaceri să îşi dezvolte potenţialul latent, a creat una dintre cele mai semnificative iniţiative din domeniul educaţiei persoanelor adulte.

LOWELL THOMAS
1936